



REPÚBLICA DEL ECUADOR
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE:**

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO:

“LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA ATENCIÓN
AL USUARIO EN LA AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO DE LOS RÍOS
– SUCURSAL BABAHOYO”.

POSTGRADISTA:

Lic. Grace Lorena Sandoval Vite

ASESOR:

Ing. José Nivelá Icaza, Msc.

2015

AGRADECIMIENTO

A Dios, quien nos concede todo bien para nuestra felicidad, a mi madre, a mis hijas, hermanos, quienes han aportado de una u otra manera para que este trabajo investigativo se desarrolle.

Un sentido de agradecimiento a los autores de mis días, esposo e hijos que fueron apoyo espiritual e impulso de mi inspiración para hacer realidad esta tesis.

La presente tesis, no hubiera sido posible, sin el apoyo incondicional de varias personas especialmente al Ing. José Nivelá Icaza, Msc que han creído en mí desde siempre, la ilusión, esfuerzo, que han hecho eco, y me obligan a superarme por el bien de todos.

Un agradecimiento a la Universidad Técnica de Babahoyo, fuente de enseñanza, que me ha dado la oportunidad de incursionar en el conocimiento.

Mi profunda gratitud

Por siempre.

DEDICATORIA

A Dios, que cada día me iluminó como fuente de mi inspiración, de amor y sabiduría.

A mi Madre, porque con su dulzura y abnegación, me llenaron el alma para esforzarme con mi educación.

A mi Esposo, porque con su fortaleza, inteligencia y honestidad me ilumino los pasos mostrándome el camino.

A mis Hijos porque fueron mi inspiración en cada línea de esta tesis, viviendo en mi corazón y en mi pensamiento.

INDICE DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTO	i
DEDICATORIA	ii
INDICE DE CONTENIDOS	iii
INDICE DE GRAFICOS	vi
INDICE DE TABLAS	viii
RESUMEN.....	ix
SUMMARY	x
1 INTRODUCCIÓN	1
2 IDEA O TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
3 MARCO CONTEXTUAL	3
3.1 Contexto Nacional.....	3
3.2 Contexto Institucional.....	6
4 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	8
5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
5.1 Problema General o Básico.....	14
5.2 Subproblemas o Derivados	14
6 DELIMITACION DE LA INVESTIGACIÓN	14
6.1 Delimitación del contenido	14
6.2 Delimitación Espacial	15
6.3 Delimitación Temporal	15
7 JUSTIFICACIÓN	15

8	OBJETIVOS	16
8.1	Objetivo General	16
8.2	Objetivos Específicos	17
9	MARCO TEÓRICO	18
9.1	Marco Conceptual	18
9.1.1	Administración	18
9.1.2	Gestión	18
9.1.3	Gestión Administrativa	18
9.1.4	Atención al Cliente	19
9.1.5	Estrategias	19
9.2	Marco Referencial	20
9.3	Referencia Teórica	21
9.3.1	La Gestión Administrativa	21
9.3.2	La definición de servicio y producto	31
9.3.3	El cliente	33
9.4	Postura Teórica	42
10	HIPÓTESIS	44
10.1	Hipótesis General	44
10.2	Subhipótesis	44
10.3	VARIABLES	45
10.3.1	Variable Independiente	45
10.3.2	Variable Dependiente	45
10.3.3	Operacionalización de Variables	46

11	RESULTADOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACIÓN	47
11.1	Análisis e interpretación de resultados de la encuesta aplicada a los empleados.....	47
11.2	Entrevistas dirigidas a las autoridades de la A.N.T.	57
11.3	Encuestas dirigidas a los usuarios de la A.N.T.	64
11.4	Comprobación de la hipótesis.	74
11.5	Conclusiones y recomendaciones de los resultados de la investigación	74
11.5.1	Conclusiones	74
11.5.2	Recomendaciones.....	75
12	PROPUESTA DE APLICACIÓN DE RESULTADOS	77
12.1	ALTERNATIVA OBTENIDA	77
12.2	Estructura del Modelo	78
12.3	Antecedentes de la Propuesta.....	79
12.4	Justificación.....	80
12.5	Objetivos	81
12.5.1	Objetivo General:	81
12.5.2	Metodología de Trabajo	81
12.6	CONTENIDO	82
12.6.1	Modelo de gestión administrativa	82
12.6.2	Dirección de relaciones públicas.....	84
12.6.3	Dirección de talento humano	86
12.6.4	La infraestructura	87
12.6.5	Los recursos humanos	88
12.6.6	Los recursos tecnológicos	90

12.6.7	Actualización y documentación de la ANT.	90
12.6.8	El plan anual de contratación. (Proyecto especial de acuerdo a la ley)	91
12.6.9	Corresponde a un trámite general:	92
12.6.10	Estadísticas, Matriculación y licencias	93
12.6.11	De los operativos:.....	93
12.6.12	Capacitación	93
12.6.13	Contabilidad	95
12.6.14	Recomendaciones de prioridad de la propuesta	96
12.7	Resultados Esperados.....	99
12.7.1	Responsables	100
12.7.2	Beneficiarios e Involucrados.....	100
13	BIBLIOGRAFÍA	101
14	ANEXOS	104

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1:	Proceso administrativo.....	28
Gráfico 2:	El proceso de entrenamiento.....	42
Gráfico 3:	Instrumentos técnicos	47
Gráfico 4:	Dominio de Tic's	48

Gráfico 5: Tiempo de servicio.....	49
Gráfico 6: modelo de gestión administrativa	50
Gráfico 7: Agradecimiento por parte de usuarios	51
Gráfico 8: Ambiente laboral.....	52
Gráfico 9: Relación con jefe	53
Gráfico 10: Modelo de gestión.....	54
Gráfico 11: Trámites	55
Gráfico 12: Ingreso a labores	56
Gráfico 13: Regulaciones.....	57
Gráfico 14: Instrumentos de trabajo.....	58
Gráfico 15: Trabajo directivo.....	59
Gráfico 16: Modelo de gestión administrativo	60
Gráfico 17: Relaciones	61
Gráfico 18: Ingreso de autoridad.....	62
Gráfico 19: Modelo de gestión.....	63
Gráfico 20: Trámite.....	64
Gráfico 21: Información necesaria.....	65
Gráfico 22: Tiempo de espera	66
Gráfico 23: Sistema de turnos	67
Gráfico 24: Sistema.....	68
Gráfico 25: Valores de multas.....	69
Gráfico 26: Puntos de pago	70
Gráfico 27: Edificio de la ANT.....	71

Gráfico 28: Trámites	72
Gráfico 29: Agilizar procesos	73

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Siniestros comparativo mayo 2014 y 2015 por Provincia	5
--	---

RESUMEN

En la Institución no existe un modelo idóneo para desarrollar los procesos administrativos adecuados para alcanzar satisfacción en el usuario. Al no estar definidas las actividades y responsabilidades de los actores de los procesos y existir continua rotación del personal en los directivos y empleados, el tiempo de involucramiento y productividad de los mismos se alarga. Existe escasa comunicación entre los departamentos, lo que provoca que cada uno trabaje individualmente y no en base a procesos. La muestra ha de ser representativa de la población de interés y la información recogida se limita a la delineada por las preguntas que componen el cuestionario pre-codificado, diseñado al efecto.

Sobre los Recursos Humanos, el personal contratado cumple funciones obligadas por la necesidad y la rotación en las diferentes áreas, con tan solo breves instrucciones sin previa capacitación. Como ejemplo los exámenes visuales es también una vulneración al derecho del usuario pues en todo el Ecuador esta labor la cumplen médicos y no optometristas.

Frente a la necesidad de estar a la vanguardia en cuanto a la administración, las empresas han optado por aplicar diferentes métodos y herramientas que ayuden a enfrentar los cambios, para ofrecer al mercado, servicio y productos de calidad.

Palabras claves: rotación del personal, productividad, vulneración, ofrecer al mercado

SUMMARY

In the Institution there is a suitable model for developing appropriate administrative processes to achieve user satisfaction. Not being defined the activities and responsibilities of the actors in the process and be continuous rotation of personnel managers and employees, the time of engagement and productivity thereof is extended. There is little communication between departments, which causes everyone to work individually and not on processes. The sample must be representative of the population of interest and the information collected is limited to the questions outlined by composing the pre-coded questionnaire designed for this purpose.

On Human Resources, contract staff meets the required functions need and rotation in different areas, with only brief instructions without prior training. As such visual examinations is also a violation of the right user throughout Ecuador since this work is not met doctors and optometrists.

Faced with the need to be at the forefront of the administration, companies have chosen to apply different methods and tools to help deal with the changes, to offer the market, service and quality products.

Keywords : staff turnover , productivity, breach , offering the market

1 INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se muestra el panorama real de la Agencia Nacional de Tránsito Los Ríos-Sucursal Babahoyo, y la incidencia a la falta de un modelo de gestión administrativo eficaz que brinde un servicio de calidad acorde a los requerimientos permanentes del usuario y de la ciudadanía en general.

Frente a la necesidad de estar a la vanguardia en cuanto a la administración, las empresas han optado por aplicar diferentes métodos y herramientas que ayuden a enfrentar los cambios, para ofrecer al mercado, servicio y productos de calidad.

Actualmente no solo las empresas que fabrican bienes deben implantar un plan de mejoras de la calidad, sino también las empresas y/o entidades que prestan servicios deben hacerlo con calidad, direccionándola a la continua mejora de sus procesos, para la satisfacción de los clientes.

El Plan de cambio es el instrumento que consolida el conjunto de acciones requeridas para corregir las desviaciones encontradas en el sistema de control interno, en el direccionamiento estratégico de una institución, en la gestión y resultados de la entidad pública, en este caso, la entidad de estudio es la Agencia Nacional de Control de Tránsito y Seguridad Vial

La investigación encamina a conocer la realidad del modelo de gestión con el que ejecuta las acciones administrativas la ANT de Los Ríos en Babahoyo, por cuanto la satisfacción de los usuarios está muy cerca de presionar en un ajuste de cuentas.

En el enfoque problemático se abunda con detalles las situaciones en las que se involucra a toda la institución con un movimiento de cabeza negativo, ya que desde las normas o instructivos, pasando por los empleados de ventanillas, la infraestructura y el sistema operativo de comunicación no se han actualizado. Se cumple solo por responsabilidad. Entonces es necesario llegar al fondo mismo de su funcionamiento para poder con claridad enmendar los errores que aun en este siglo se sigue cometiendo en los TICs, en los sistemas de archivos centralizados en Quito o en una bodega de papel inservible.

2 IDEA O TEMA DE INVESTIGACIÓN

“La gestión administrativa y su incidencia en la atención al usuario en la Agencia Nacional de Tránsito Los Ríos- sucursal Babahoyo”

3 MARCO CONTEXTUAL

3.1 Contexto Nacional

Actualmente en las 24 Provincias del Ecuador existen 59 oficinas de atención. (Agencia Nacional de Regulación y Control, 2010).

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

Con Registro Oficial N° 415 del 29 de Marzo del 2011 se promulga la Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, mediante la cual crea la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial como uno de los organismos de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, asignándole nuevas competencias.

Según la Constitución del Ecuador, el concejo municipal, además de las competencias que le asigne la ley, podrá planificar, organizar y regular el tránsito

y transporte terrestre, en forma directa, por concesión, autorización u otras formas de contratación administrativa, de acuerdo con las necesidades de la comunidad.

Asimismo, el Estado garantiza la libertad de transporte terrestre, dentro del territorio nacional o a través de él. La ley regulará el ejercicio de este derecho, sin privilegios de ninguna naturaleza. También ejerce la regulación del transporte terrestre, aéreo y acuático y de las actividades aeroportuarias y portuarias, mediante entidades autónomas, con la participación de las correspondientes entidades de la fuerza pública.

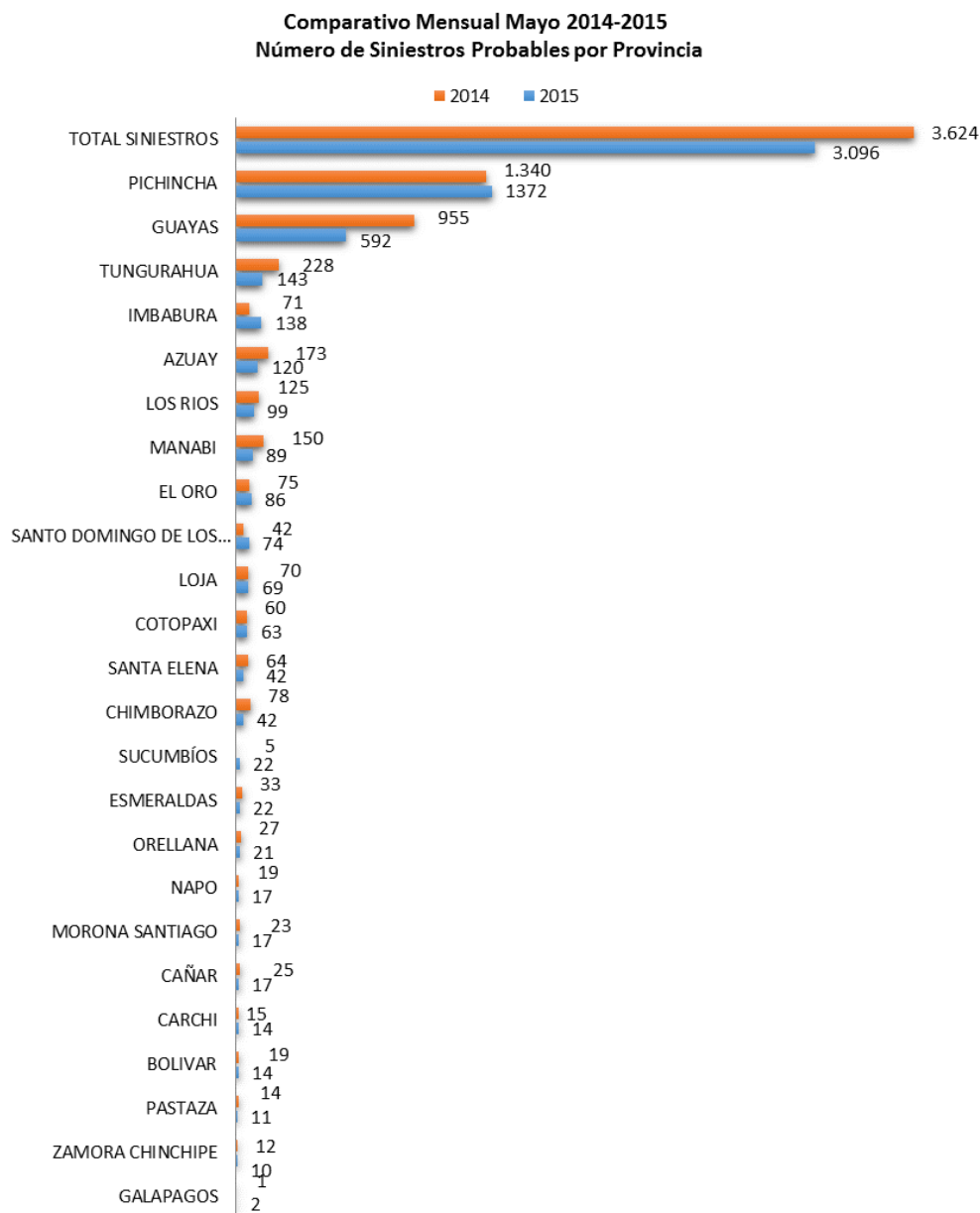
La Administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Según datos oficiales de la Agencia Nacional de Tránsito (ANT), entre los meses de mayo de 2015 y 2014 existió una reducción de siniestralidad de tránsito a nivel nacional del 15%.

En mayo de 2015 se registraron 3096 siniestros de tránsito en el Ecuador, en relación a mayo de 2014 que se produjo 3.624; Pichincha: con 1372, Guayas: 592 y Tungurahua:143 son las provincias con mayor incidencia de siniestros de tránsito en el país; mientras que en mayo de 2014, las mismas provincias tuvieron

las siguientes estadísticas: Pichincha: 1340; Guayas: 955 y Tungurahua: 228, por causas de coincidencia como la impericia del conductor, irrespeto a las señales de tránsito, exceso de velocidad, entre las tres primeras, estos datos representan una baja del 15% entre los meses señalados.

Tabla 1: Siniestros comparativo mayo 2014 y 2015 por Provincia



Fuente: Agencia Nacional de Tránsito

3.2 Contexto Institucional.

La Agencia Nacional de Tránsito – Sucursal Babahoyo, se encuentra ubicada en la Av. Enrique Ponce, en la provincia de Los Ríos, cantón Babahoyo, atiende en horario de lunes a viernes, 08:00 a 16:45. Las autoridades nacionales han puesto su esfuerzo en tratar de mejorar el servicio, lo cual ha resultado muy complejo, toda vez que la imagen institucional ha sido catalogada como ineficiente, y si a esto se le agrega los constantes actos de corrupción que se han evidenciado a lo largo del último decenio, más la disfuncional cultura laboral de los empleados, han causado un serio problema a la hora de querer mejorar el servicio institucional.

En la provincia de los Ríos se evidenció hasta diciembre del año 2014, un total de 1.376 siniestros reportados equivalente al 3,56% del total de siniestros a nivel nacional ubicándose en la sexta provincia con mayor índice de siniestros.

Tan solo en la ciudad de Babahoyo se registró en el mes de diciembre del 2014 un total de 45 siniestros, siendo la ciudad que registra más siniestros en la provincia, la mayor parte de éstos son en motocicletas por la gran cantidad de vehículos de este tipo que existen en la ciudad.

Lo preocupante es que las autoridades han tenido que esforzarse en tratar de regularizar la transportación en esta ciudad, diariamente se realizan controles en la urbe de lo cual se ha encontrado una gran cantidad de vehículos sin

documentación legalizada, lo que ocasiona citaciones, retención de los vehículos y hasta de los conductores, muchos de éstos manifiestan que el trámite que deben realizar para conseguir mantener legalizado su documentación es muy engorrosa, en algunos casos casi imposible o con mucha pérdida de tiempo, esto incide en la no obtención de la documentación reglamentaria, los trámites burocráticos y poco eficientes causan una gran descontento en la comunidad.

La estructura del proceso para la legalización de documentos que se lleva cabo en la A.N.T. sucursal Babahoyo, es la siguiente:

- Recolección de información
- Diagramación
- Validación de la información
- Actualización de información
- Revisión base legal
- Documentación de la información
- Revisión documentación con dueños de procesos y Jefes inmediatos
- Envío de documentación de procesos para aprobación a la Dirección Ejecutiva

La principal actividad del área técnica es conferir los títulos habilitantes a nivel nacional y provincial a las diferentes empresas de transporte público y comercial de acuerdo a su modalidad de servicio y tipo de transporte.

4 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Se debe recurrir al análisis pormenorizado del problema, remitiéndose al archivo del 2010, que es el último, ya que en el año 2014 se trata de hacer nuevas reformas sustanciales en el trabajo administrativo de la ANT con la transferencia de competencias al Municipio de Babahoyo.

El actual modelo de gestión administrativo es aquel con el que trabajaba la policía y aún se encuentra vigente con la misma estructura, mobiliario, distribución de oficinas, cambiando continuamente los empleados de todas las oficinas y directivos.

Actualmente la infraestructura está supeditada a las exigencias condicionadas para la transferencia de competencias, de los locales de la Policía Nacional donde funcionaban más del 70% con edificios vetustos y reducidos, a nuevas oficinas cómodas y ágiles, siempre relacionada con la atención al usuario, este el caso también de las oficinas de Babahoyo.

En lo concerniente a la revisión técnica vehicular, se realiza en un lugar distante de las oficinas centrales lo que no permite un control por parte de los jefes de la ANT- Babahoyo, posee personal no especializado, la agencia no presta las herramientas y equipos necesarios para el correcto funcionamiento de este proceso que es el primer filtro y uno de los más importantes al realizar el trámite de matriculación vehicular. Actualizando datos a esta fecha debo manifestar que en Babahoyo, hoy esta revisión se hace en un espacio adaptado para el efecto en el Terminal Terrestre, que no es funcional pero si ofrece mejores condiciones que el

anterior. Esto se viene repitiendo en la gran mayoría de la agencias en todo el Ecuador. Haciéndose de prioridad la construcción de una estructura funcional para la revisión vehicular y toma de exámenes de manejo.

Espacio físico destinado a los archivos inadecuado e insuficiente, lo que obligó a que se reubiquen en varios lugares, inclusive enviados a otra ciudad a la matriz ANT - Quito, los mismos que no garantizan condiciones adecuadas en el proceso de traslado, ni para la conservación y búsqueda de dichos documentos.

Sobre los Recursos Humanos, el personal contratado cumple funciones obligadas por la necesidad y la rotación en las diferentes áreas, con tan solo breves instrucciones sin previa capacitación. Como ejemplo los exámenes visuales es también una vulneración al derecho del usuario pues en todo el Ecuador esta labor la cumplen médicos y no optometristas.

La escasa capacitación del personal y la alta rotación no permite que la experiencia teórica sea reinvertida en beneficio del usuario.

Los equipos informáticos cumplen su labor específica a medias por cuanto el mantenimiento, actualización del sistema y de los programas lo realizan los mismos funcionarios por lo que en dos años las computadoras y los programas ya resultan obsoletos.

En lo que concierne a los recursos materiales, mobiliario adquirido para implementar en las nuevas instalaciones de las Agencias están a medio uso y no hay comodidad como para esperar una hora o más así sea sentado.

Al respecto del departamento de archivo hay una caja fuerte para el resguardo de documentos importantes, dinero y especies valoradas pero ésta, no garantiza idoneidad del contenido, mucho menos los documentos que se está manipulando en el día, de hace meses o años, éstos se encuentran en perchas que enviaron de Quito pero no abastecen la necesidad y hay que depositarlos en cartones sin ningún resguardo ni seguridad, al igual que el dinero recaudado en el día, que va a los escritorios de los empleados y no hay un depósito oportuno en el banco.

Todo lo anterior perjudica en la atención al usuario y aún más de la centralización de ciertos trámites. En este departamento los documentos están incompletos sin inventarios detallados y en desorden, herencia de la administración policial, lo que redundará en el tiempo que debe esperar el usuario para la localización de sus datos o documentos.

Si se considera el tiempo que transcurre en la entrega de las placas desde el inicio de la gestión da como resultado las constantes quejas de los usuarios que se ven acosados por los controles de la policía. No depende de los Directores Provinciales sino de la política de contratación de las principales autoridades en Quito para los fabricantes de placas. Una nueva fábrica de abastecimiento es urgente.

La Agencia Nacional de Tránsito - Los Ríos - sucursal Babahoyo cuenta con un modelo de gestión caduco y burocrático que viene arrastrando desde la anterior administración que era dirigida por la policía nacional, el cual se rige a un manual

de requisitos para la emisión títulos habilitantes como son: matriculas, licencias de conducir y certificaciones.

En la Institución no existe un modelo idóneo para desarrollar los procesos administrativos adecuados para alcanzar satisfacción en el usuario. Al no estar definidas las actividades y responsabilidades de los actores de los procesos y existir continua rotación del personal en los directivos y empleados, el tiempo de involucramiento y productividad de los mismos se alarga. Existe escasa comunicación entre los departamentos, lo que provoca que cada uno trabaje individualmente y no en base a procesos.

Por lo tanto no existen indicadores de los procesos que se realizan, lo que promueve a que los directivos no tomen decisiones en base a los mismos y exista poco interés por parte de los empleados en cuanto a desarrollar sus funciones con responsabilidad. Cada departamento trabaja aisladamente, lo que ocasiona demoras y actividades repetitivas en la tramitación.

Los trabajos que realizan son lentos debido a la existencia de burocracia y la ausencia de trabajo en equipo, haciendo que cada uno de los empleados de las ventanillas ejecute sus actividades solo basándose a un instructivo verbal emitido por los directivos al inicio de su trabajo o según las orientaciones de sus compañeros que ya vienen laborando en la institución.

Algunos lineamientos que se expone a continuación determinan en síntesis los problemas en los que está involucrada la ANT:

- a) El recurso humano no está capacitado técnicamente en todas las áreas, sino empíricamente y en base a la experiencia adquirida.
- b) Información no oportuna y deficiente en cuanto a requisitos, puntos de pago, calendarización.
- c) Incremento de tramitadores externos.
- d) No existe un departamento jurídico que viabilice legalmente lo referente a multas y que fiscalice los procesos en las escuelas de conducción.
- e) El recurso tecnológico es obsoleto; en cuanto al proceso de archivo se lo sigue haciendo de forma manual, también la emisión de matrículas y certificados llevan firma manual.
- f) No existe un departamento de soporte tecnológico y redes informáticas que se responsabilice de fallas en el sistema o de los equipos.
- g) No existe un sistema organizado de turnos.
- h) No se supervisa la emisión, canje o renovación de licencias de conducir.
- i) El Jefe de agencia no programa su trabajo priorizando sus tareas en orden de importancia, no existen reportes periódicamente de trámites pendientes, la mayoría de las veces se suma a los muchos tramitadores externos, solo que con más poder de decisión.
- j) El área de revisión vehicular no cuenta con el RR HH y técnico especializado, ni espacio físico adecuado.
- k) La infraestructura de la ANT no presta las condiciones necesarias para brindar un servicio de calidad a la ciudadanía.

4.1.- En síntesis los problemas:

- a) El recurso humano no está capacitado técnicamente en todas las áreas, sino empíricamente en base a la experiencia adquirida.
- b) Información no oportuna y deficiente en cuanto a Requisitos, puntos de pago, calendarización.
- c) Incremento de tramitadores externos.
- d) No existe un departamento jurídico que viabilice legalmente lo referente a multas y que fiscalice los procesos en las escuelas de conducción.
- e) El recurso tecnológico es obsoleto; en cuanto al proceso de archivo se lo sigue haciendo de forma manual, también la emisión de matrículas y certificados llevan firma manual.
- f) No existe un departamento de soporte tecnológico y redes informáticas que se responsabilice de fallas en el sistema o de los equipos.
- g) No existe un sistema organizado de turnos.
- h) No se supervisa la emisión, canje o renovación de licencias de conducir.
- i) El Jefe de agencia no programa su trabajo priorizando sus tareas en orden de importancia, no existen reportes periódicamente de trámites pendientes.
- j) El área de revisión vehicular no cuenta con el RR HH y técnico especializado, ni espacio físico adecuado.
- k) La infraestructura de la ANT no presta las condiciones necesarias para brindar un servicio de calidad a la ciudadanía..

5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

5.1 Problema General o Básico

¿Cuál es la incidencia de la gestión administrativa en la atención al usuario en la Agencia Nacional de Transito Los Ríos- sucursal Babahoyo?

5.2 Subproblemas o Derivados

- ¿Cómo inciden las técnicas de atención al usuario en la calidad del servicio brindado en la Agencia Nacional de Transito Los Ríos- sucursal Babahoyo?
- ¿Cómo influyen los procesos administrativos en la atención al usuario en la Agencia Nacional de Transito Los Ríos- sucursal Babahoyo?
- ¿Cuáles son las características del modelo de gestión administrativa y su repercusión en la atención al usuario en la Agencia Nacional de Transito Los Ríos- sucursal Babahoyo?

6 DELIMITACION DE LA INVESTIGACIÓN

6.1 Delimitación del contenido

Campo: Administración

Área: Gestión administrativa

Aspecto: Atención al usuario

6.2 Delimitación Espacial

La investigación se desarrollará en la Agencia Nacional de Tránsito, sucursal Babahoyo, de la provincia de Los Ríos, cantón Babahoyo.

6.3 Delimitación Temporal

Para el estudio, se considera el año 2014.

7 JUSTIFICACIÓN

Este trabajo de investigación, se realizó con el fin de dar a conocer los niveles de influencia que tiene el modelo de gestión vigente en la satisfacción de los usuarios y en el rendimiento laboral de empleados y directivos de la ANT. Partiendo de los resultados, se aspira la adecuada asignación de funciones de acuerdo a sus conocimientos y experiencia, con el apoyo de la ANT de Quito

Los resultados de esta investigación permiten:

- a) Proponer lineamientos enmarcados en un Modelo de Gestión Administrativo que ayuden a los directivos y servidores de la ANT Los Ríos – sucursal Babahoyo en el proceso de atención de calidad al usuario.
- b) Generar estrategias de eficiencia en los canales de información necesarios para la ciudadanía.

- c) Optimizar el tiempo de los usuarios que requieran de algún servicio, reduciendo documentación innecesaria que ya registre la ANT, siendo el público el principal beneficiado en este proyecto.

- d) Cambiar la imagen administrativa de la ANT y erradicar la presencia de tramitadores en el entorno de la misma.

- e) Lograr además una mejor organización, eficiencia de los procesos y funciones de cada área lo que proporcionará el cumplimiento de los objetivos planteados.

La investigación se considera como un referente científico por su extenso y preciso conglomerado de teorías y definiciones relacionadas al área de estudio, por lo cual, puede ser utilizada para posteriores investigaciones que concuerden con el objeto en cuestión.

8 OBJETIVOS

8.1 Objetivo General

Determinar la incidencia de la gestión administrativa en la atención al usuario en la Agencia Nacional de Transito de Los Ríos- sucursal Babahoyo.

8.2 Objetivos Específicos

- Identificar la incidencia de las técnicas de atención al usuario en la calidad del servicio brindado en la Agencia Nacional de Transito Los Ríos- sucursal Babahoyo.
- Reconocer la influencia de los procesos administrativos en la atención al usuario en la Agencia Nacional de Transito Los Ríos- sucursal Babahoyo.
- Proponer un modelo de gestión administrativa que influya significativamente en la atención al usuario en la Agencia Nacional de Transito Los Ríos- sucursal Babahoyo.

9 MARCO TEÓRICO

9.1 Marco Conceptual

9.1.1 Administración

Es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización son los recursos disponibles con los que en la institución puede alcanzar las metas establecidas. (Stoner, 1996)

9.1.2 Gestión

El Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y Jaime Ilustrado, señala que, “la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”. En otra concepción, gestión es definida como “el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa”.

9.1.3 Gestión Administrativa

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que “la administración es la acción de administrar, acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar”.

Es “la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles”.

“Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos”.

9.1.4 Atención al Cliente

Es el conjunto de prestaciones de servicio que el usuario espera, además de un servicio básico, cuando el usuario entra en contacto con la Institución. Es la capacidad para atender lo que los usuarios necesitan y desean, para que puedan sentirse las personas más importantes. (Dávila, 2011)

9.1.5 Estrategias

(Según Koontz, 1991) *“las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica”*. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.

Asimismo, (Ronda, 2002) explica que es una herramienta de dirección que facilita procedimientos y técnicas con un basamento científico, que empleadas de manera iterativa y transfuncional, contribuyen a lograr una interacción proactiva de la organización con su entorno, coadyuvando a lograr efectividad en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma.

9.2 Marco Referencial

La revisión bibliográfica y documental realizada por la investigadora dio como resultado los hallazgos de un conjunto de estudios anteriormente desarrollados, relacionados con la variable propuesta, entre los cuales cabe mencionar:

Campos Encalada & Loza Chávez (2011), realizaron un trabajo investigativo, denominado: *“Incidencia de la gestión administrativa de la Biblioteca Municipal “Pedro Moncayo” de la ciudad de Ibarra en mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 2011. Propuesta alternativa”*. El objetivo general de la investigación fue: mejorar los servicios con calidad y calidez en la atención a los usuarios de la biblioteca Municipal “Pedro Moncayo” de la ciudad de Ibarra.

La investigadora llega a la conclusión, que los usuarios de la Biblioteca Municipal Pedro Moncayo no conocen todos los servicios que presta, no es especializada, su fondo bibliográfico es general para toda clase de usuarios, estudiantes, investigadores, profesionales. Se presenta la necesidad de realizar un Manual de gestión Administrativa que nos ayude a implementar procesos. (Campos Encalada & Loza Chávez, 2011)

Por otra parte, Campos Chávez & Portillo Lara, (2010), desarrollaron una investigación relacionada al presente trabajo, titulado: *“Modelo de gestión administrativa para brindar una mejor atención al usuario en la Alcaldía*

Municipal De Moncagua, departamento de San Miguel". Cuyo objetivo fue: crear un modelo de Gestión Administrativa que permitirá mejorar la atención al usuario en la Alcaldía Municipal de Moncagua, Departamento de San Miguel.

El grupo investigador después de analizar los resultados obtenidos, pudieron concluir que los usuarios de la Alcaldía de Moncagua si utilizan los servicios que dicha entidad presta, pero consideran que el trato que el recurso humano ofrece no es el adecuado ya que la Alcaldía no practica procesos administrativos adecuados para su eficiente dirección, mantenimiento y control lo que conlleva a que los empleados no efectúen adecuadamente su trabajo. Esta carencia se debe fundamentalmente a que no hay calidad de servicio por parte de los empleados de la alcaldía Municipal de Moncagua ya que solo se encuentra reflejada en los empleados pero no se pone en práctica al momento que un usuario solicita su servicio. (Campos Chávez & Portillo Lara, 2010)

9.3 Referencia Teórica

9.3.1 La Gestión Administrativa

El autor Anzola, (2002) menciona que:

“La gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el

desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control”. (Anzola, 2002)

Al respecto la investigadora considera que la gestión administrativa es una de las actividades que enmarca el destino de una organización, ya que mediante esta se puede lograr el cumplimiento y el logro de los objetivos mediante un conjunto de esfuerzos coordinados de todo el personal que labora dentro de la misma. Toda empresa persigue un fin, el mismo que se puede alcanzar mediante un proceso ordenado.

9.3.1.1 Importancia de la Gestión Administrativa

La tarea de construir una sociedad económicamente mejor; normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna.

La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

En situaciones complejas, donde se requiera un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos.

Este hecho acontece en la administración pública ya que dado su importante papel en el desarrollo económico y social de un país y cada vez más acentuada de actividades que anteriormente estaban relegadas al sector privado, las maquinarias administrativas públicas se han constituido en la empresa más importante de un país. (Campos Encalada & Loza Chávez, 2011)

9.3.1.2 El Modelo de Gestión Administrativa

Los Modelos Administrativos son instrumentos que contienen información sistemática sobre la historia, objetivos, políticas, funciones, estructuras y especificación de puestos y procedimientos de la institución o unidad administrativa, conocidos por el personal y que sirven para normar la actuación, conducta y desempeño del empleado para coadyuvar al cumplimiento de los objetivos y metas previamente definidos. (Cazares, 2014)

9.3.1.3 Etapas de un modelo administrativo

9.3.1.3.1 La Planeación

Para la institución, el proceso de planeación consiste en el seguimiento de los pasos que en secuencia lógica se deben realizar para llegar al logro del objetivo; mediante un procedimiento idóneo para alcanzarlo. Los planes preparados por la alta dirección, que cargan con la responsabilidad de la organización entera, pueden abarcar plazos de entre cinco y diez años. En una organización grande, los planes pueden significar compromisos de trabajo. (Campos Chávez & Portillo Lara, 2010)

Por otra parte, los planes de partes concretas de la organización abarcan plazos mucho más cortos. Por ejemplo, estos planes pueden referirse al trabajo del día siguiente o para una junta de dos horas, que tendrá lugar la semana entrante, para Objetivos. Son los resultados que desea lograr la institución o empresa. Los planes son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; los miembros de la organización desempeñan actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, y el avance hacia los objetivos puede ser controlado y medido de tal manera que cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas. El primer paso para planificar actividades consiste en elegir las metas de la organización y para cada una de las subunidades de la organización; es decir, sus divisiones, departamentos y secciones. Definidas éstas, se establecen programas para alcanzar las metas de manera sistemática.

Es necesario aclarar, que al elegir los objetivos y preparar programas, el director de mayor jerarquía analiza su viabilidad, así como las posibilidades de que otros administradores y empleados de la organización los acepten. Propósito. Teniendo el objetivo, la dedicación de la empresa ya sea de transformación, comercialización o servicio.

El propósito puede concebirse como el conjunto de acciones coordinadas de dos o más personas con el propósito de llegar a un objetivo común. En esta explicación se hará hincapié, sin embargo, en las organizaciones complejas, que se denominan

así porque involucran a grupos de personas que se diferencian por su trabajo, espacio físico o niveles de autoridad. El propósito de estas organizaciones complejas es transformar algo; materiales, información, personas de manera que se le añada un cierto valor a la cosa transformada y permita a la organización sobrevivir y prosperar.

9.3.1.3.2 Misión

Es la responsabilidad de cumplir el propósito establecido. Es una meta general de la organización fundamentada en las premisas de la planificación que justifica la existencia de la organización. La fuerza unificadora que deben tener los componentes de un sistema es un propósito común. La misión se expresa desde el punto de vista de los objetivos y los productos, incluyendo tanto bienes como servicios.

Los objetivos tienen muchas veces un carácter general y subjetivo y se centran en aspectos tales como los beneficios, crecimiento, productividad, satisfacción de las necesidades humanas y utilidad pública. También se centran en la cantidad y calidad de la producción o resultados del sistema. Una cuestión importante sobre el concepto del sistema total es que la jerarquía de los subsistemas únicamente existe para proporcionar las funciones necesarias para lograr los fines del sistema.

Los objetivos del subsistema deben subordinarse y los resultados deberían evaluarse basándose fundamentalmente en la aportación o contribución del subsistema al conjunto.

9.3.1.3.3 Estándares de Calidad

Son las unidades de medida establecidas como criterio para el nivel de calidad en la atención. Son los que sirven como tipo, modelo, norma, patrón, nivel o referencia. Elementos de referencia, previamente establecida, de naturaleza cualitativa. La búsqueda de los estándares implica la búsqueda de criterios respecto a los cuales realizar el análisis comparativo y emitir un juicio de valor. En su concepción original los estándares deberían estar contenidos o deberían extraerse de los propios diseños curriculares pero la escasa práctica en este establecimiento hace que muchas veces los diseños curriculares todavía requieran de un proceso de traducción académica para la derivación de estándares.

Lo más relevante de la formulación de estándares es que éstos se conviertan en criterios legítimos, es decir que sean reconocidos por toda la comunidad como válidos y valiosos, en ese sentido falta aún mucho camino por recorrer, es necesario emprender a la vez la construcción de estándares y la garantía de su legitimidad.

9.3.1.3.4 La política

Es un plan permanente que establece lineamientos generales para la toma de decisiones. Una política es un lineamiento general para tomar decisiones. Establece los límites de las decisiones, indicando a los administradores que decisiones se pueden tomar y cuáles no. De tal manera, canaliza las ideas de los miembros de la organización, de modo que éstas sean congruentes con los objetivos de la organización. Algunas políticas incluyen reglas, es decir, definiciones de medidas específicas que se tomarán en una situación dada.

La mayor parte de las políticas van acompañadas de procedimientos detallados, llamados procedimientos o métodos estándar de operaciones, que no son otra cosa que una serie detallada de instrucciones para ejecutar una secuencia de acciones que se presentan con frecuencia o regularidad.

La mayor parte de organizaciones cuentan con alguna forma de políticas, reglas y procedimientos que les ayudan a aplicar las estrategias en los casos que se requieren acciones rutinarias.

9.3.1.3.5 Estrategias

Es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización; y la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo. Al hablar de estrategia, es preciso señalar tres niveles de estrategias: el nivel corporativo, el nivel de la unidad de negocios y el nivel funcional. (Campos Encalada & Loza Chávez, 2011)

9.3.1.4 El Proceso Administrativo

De acuerdo a Amador, (2003) expone que: “El proceso administrativo se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades.” (Amador, 2003)

El proceso administrativo permite a la empresa llevar adecuadamente sus actividades, mediante la planificación, la organización, dirección y control. De los mismos incluyendo un adecuado desempeño de sus administradores, así como también nos permitirá medir el grado en que los gerentes realizan su función y si realizan debidamente su trabajo.

El Proceso Administrativo es cíclico, dinámico e interactivo, como se muestra en el siguiente gráfico:



Fuente: (Chiavenato, 2003)

Elementos del Proceso Administrativo

9.3.1.4.1 La Planificación

Para Amador, (2008);

“La Planeación es decir por adelantado, qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta dónde queremos ir. La tarea de la planeación es exactamente: minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades.” (Amador, 2003)

Entonces, planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos. La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de Planes para coordinar las actividades. Sin la planificación, los departamentos podrían estar trabajando con propósitos encontrados e impedir que la organización se mueva hacía sus objetivos de manera eficiente.

9.3.1.4.2 La Organización

Según (Amador, 2003), la organización: “se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa.”

La organización consiste en la asignación de recursos y actividades para alcanzar los objetivos, mediante órganos o cargos conformados y con la atribución de autoridades y responsabilidades en cada una de ellas. Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la empresa.

9.3.1.4.3 La Dirección

Según Reyes, (2007) la dirección es:

“El elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones. Se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado.” (Reyes Cano, 2007)

La dirección es la supervisión directa de los empleados en las actividades diarias del negocio. La eficiencia del gerente en la dirección es un factor de importancia para lograr el éxito de la empresa. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Dirigir significa mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

9.3.1.4.4 El Control

(Amador, 2003) Define el control como:

“La función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas.”

Al control se puede definir como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó.

9.3.2 La definición de servicio y producto

De acuerdo a lo expuesto por (Aguilar Morales & Vargas Mendoza, 2010), son muy diversas las definiciones que existen sobre el servicio, algunas de ellas son:

- El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia de la imagen y la reputación del mismo (Jaques, 2009)
- Servicio es en primer lugar un proceso. Mientras que los artículos son objetos, los servicios son realizaciones (Berry, Bennet & Brown, 2008).
- El servicio no es más que el conjunto de soportes que rodean al acto de comprar.

- Los servicios hacen referencia algunas veces a bienes intangibles y una de sus principales características es que en general coincide el momento de su producción con el momento de consumo (Pearce, 1981).
- Los servicios afectan a la producción y al consumo de bienes, son intangibles y se caracterizan porque pueden consumirse al mismo tiempo que se producen. Las actividades de servicios suelen ser frecuentemente intensivas en la utilización de la fuerza de trabajo (Bannock, Baxter y Ress, 2003)

Un producto en cambio es un objeto tangible que una empresa desarrolla. (Aguilar Morales & Vargas Mendoza, 2010)

9.3.2.1 Características del buen servicio

Algunas características de los servicios son las siguientes:

- Un servicio es más un proceso que un producto.
- Un servicio casi nunca se puede almacenar.
- El servicio no se puede inspeccionar o supervisar de manera rígida o inamovible, como ocurre con un producto.
- No se puede predeterminar de antemano la calidad final de un servicio.
- La materia prima fundamental de casi todo proceso de servicio es la información.

- Los servicios como resultado ocurren o suceden, no permanecen, tienen un principio y un fin de en el tiempo, son finitos en función del consumo o su demanda.
- Los servicios se basan en la confianza entre las personas.
- En el sector servicios, cuando menos alguno sino es que varios, de los trabajadores que lo generan o producen, tienen trato directo con el cliente o consumidor final.
- Los trabajadores tienen como contenidos del trabajo los relacionados con ser productores, procesadores, distribuidores y operadores de la información.

Resulta entonces que la información y la interacción humana son las principales materias primas a transformar en un proceso de trabajo que genere un servicio y los que determinan la calidad del mismo.

9.3.3 El cliente

La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la “persona que depende de”. Es decir, los clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que una empresa puede satisfacer”. (Barquero, Rodríguez de Llauder, Barquero, & Huertas, 2007)

Según la American Marketing Association (A.M.A.), el cliente es “el comprador potencial o real de los productos o servicios”. (Marketingpower.com, 2009)

De la misma manera existe una diversidad de definiciones sobre lo que es un cliente algunas son más técnicas que otras, sin embargo en general se piensa que el cliente es la persona que solicita el servicio.

Existen dos tipos de clientes los externos que son los consumidores finales y los internos que son los trabajadores de una organización. La satisfacción de ambos es fundamental para la empresa.

9.3.3.1 Estrategias generales para mejorar el servicio al cliente

De manera general para mejorar el servicio que se presta en cualquier organización se tienen desarrollar tres acciones:

Ampliar la definición de servicio.- Lo cual implica considerar que es necesario dar al cliente todas las prestaciones que espera además del servicio básico, cuidando dos aspectos fundamentales: el trato y la información que se le proporciona.

Reconsiderar quienes son los clientes.- Que implica desarrollar una actitud en el que se considere que el cliente.

- Es la persona más importante en cualquier negocio.
- No depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
- No nos interrumpe, es nuestro objetivo de trabajo.
- Nos hace un favor cuando llega y no nosotros se lo hacemos al atenderlo.

- No es ningún extraño.

Desarrollar una actitud amistosa hacia el cliente.- Una vez que se ha reconsiderado la definición de servicio y cliente se puede desarrollar una actitud amistosa hacia los clientes la cual consiste principalmente en:

- Servir por el placer de servir.
- No sustituir la conveniencia por el servicio.
- Considerar cada reclamación como una solicitud servicio.
- Administrar los momentos de la verdad (cuando se atiende el cliente).
- Atender a sus clientes e invitar a su jefe a que lo atienda a usted.
- Considere que los jefes no son responsables del trabajo que hace la gente, sino de la gente que hace el trabajo.
- Considere que el placer de los negocios y del trabajo proviene de servir a la gente y no de venderles algo.
- Reconozca el buen servicio y permita ser servido.

9.3.3.2 Estrategias organizacionales para mejorar el servicio al cliente

Para que una organización mejore el servicio que brinda una empresa debe realizar básicamente las siguientes acciones:

- 1) Realizar encuestas de opinión
- 2) Diseñar un plan de acción para mejorar el servicio.
- 3) Elaborar un programa de entrenamiento para su personal
- 4) Establecer grupos de mejora continua

- 5) Establecer normas de servicio
- 6) Diseñar un programa integral de recompensas y reconocimientos

9.3.3.2.1 Las encuestas de opinión

Cea (1999, 240) define la encuesta como “la aplicación o puesta en práctica de un procedimiento estandarizado para recabar información (oral o escrita) de una muestra amplia de sujetos. La muestra ha de ser representativa de la población de interés y la información recogida se limita a la delineada por las preguntas que componen el cuestionario pre-codificado, diseñado al efecto”. (Cea D’Áncora, 1999)

La encuesta de opinión pretende:

1. Determinar el aspecto del servicio al cliente que se va a medir.
2. Determinar indicadores válidos de dicho aspecto, centrándose sobre todo en conductas concretas.
3. Seleccionar una muestra de indicadores válidos.
4. Estructurar el instrumento con los siguientes elementos:
 - Los datos de la institución en la que se elaboró
 - Los datos de identificación del encuestado y encuestador
 - Una breve explicación del objetivo de la prueba
 - Instrucciones
 - Los reactivos a evaluar
 - Un documento metodológico que contenga:

- Los objetivos para los que fue diseñada la prueba
 - La definición operacional de las variables a medir
 - Los resultados del estudio de confiabilidad realizada a la prueba
 - La descripción del instrumento
 - El instructivo de aplicación y el instructivo de calificación
 - Bibliografía
5. Determinar la validez del instrumento. (Revisar con expertos o en la bibliografía que lo que se evalúa sea lo importante y que sea congruente con el objetivo para el que fue diseñada la prueba.
 6. Aplicarlo y determinar su confiabilidad
 7. Realizar las correcciones pertinentes
 8. Elaborar la versión final del instrumento

9.3.3.2.2 Diseñar un plan de acción

Una vez que se han determinado las características actuales de la forma en que se otorga el servicio a los clientes se deberá desarrollar un programa de trabajo con metas y fechas específicas.

Este programa de trabajo debe incluir aquellas actividades que realizará la empresa como:

- a) Evaluar y monitorear la calidad del servicio,

- b) Diseñar los procedimientos de atención al cliente,
- c) El establecimiento de normas de servicio,
- d) La capacitación al personal,
- e) Los programas de incentivos y
- f) La mejora de estos procesos.

El programa también debe incluir aquellas tareas que debe realizar el trabajador como:

- a) Participar en grupos de mejora,
- b) Asistir a la capacitación y
- c) Aplicar los procedimientos

9.3.3.2.3 Elaborar un programa de entrenamiento para su personal

El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

Según Flippo, dentro de una concepción más limitada, "el entrenamiento es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo:". (Flippo, 1970)

McGehee señala que "el entrenamiento significa educación especializada. Abarca todas las actividades que van desde la adquisición de habilidad motora hasta la obtención de conocimientos técnicos, el desarrollo de aptitudes administrativas y actitudes referentes a problemas sociales:". (McGEHEE, 1991)

Según la National Industrial Conference Board, el propósito del entrenamiento es ayudar a alcanzar los objetivos de la empresa, proporcionando oportunidades a los empleados de todos los niveles para obtener el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización.

Algunos autores, como Hoyler, van más allá, al considerar que el entrenamiento es "una inversión empresarial destinada a capacitar un equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre el desempeño actual y los objetivos y las realizaciones propuestos. En un sentido más amplio, el entrenamiento es un esfuerzo dirigido hacia el equipo, con la finalidad de que el mismo alcance los objetivos de la empresa de la manera más económica posible". En este sentido, el entrenamiento no es un gasto, sino una inversión cuyo retorno es bastante compensatorio para la organización.

Un sistema de entrenamiento para el servicio al cliente dirigido al personal directivo debería incluir mínimamente la enseñanza de las siguientes habilidades:

- Conceptos básicos de servicio al cliente
- Diseño de instrumentos de evaluación del servicio al cliente
- Diseño de estrategias organizacionales para mejorar el servicio al cliente
- Implementación de programas de mejora continua en el servicio al cliente
- Diseño de normas y procedimientos orientados al cliente
- Manejo de personal orientado hacia el servicio

De la misma manera los contenidos mínimos de un programa de capacitación orientado al servicio al cliente y dirigido a los trabajadores podrían ser los siguientes:

- Conceptos básicos de servicio al cliente
- Estrategias para obtener un buen servicio
- Estrategias individuales para mejorar el servicio al cliente
- Estrategias para mejorar la atención telefónica
- Estrategias para tratar con clientes difíciles
- Estrategias para dar un buen servicio al cliente evitando la extorsión
- El manejo de personal orientado hacia el servicio

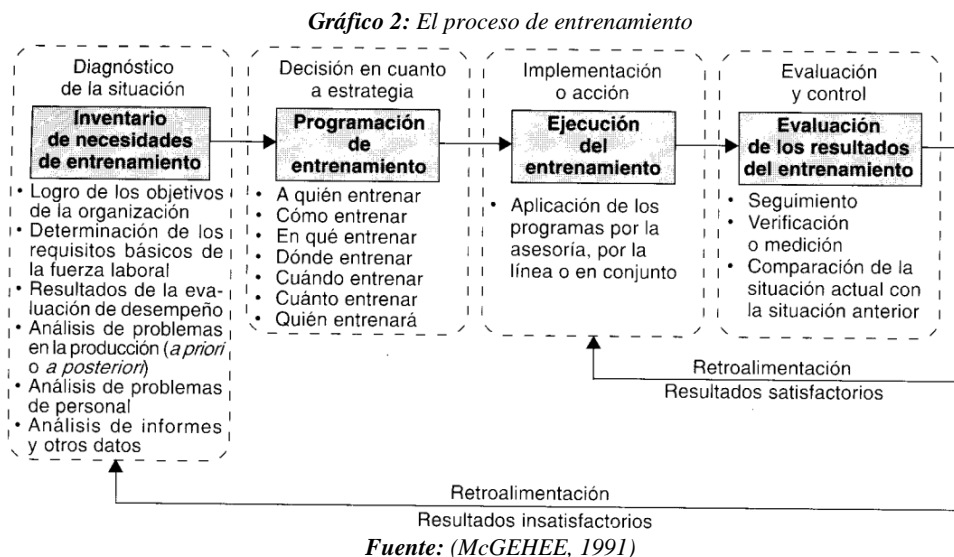
En una organización sería conveniente que los directivos de la empresa desarrollaran las siguientes habilidades:

- Dar una imagen agradable al iniciar el día y cada vez que encuentran a sus colaboradores.
- Manejar los problemas de manera ecuánime y en el momento oportuno
- Manejar a los clientes (incluyendo aquí a sus colaboradores) como desearía que lo hicieran sus empleados
- Respaldar las decisiones de su personal
- Estar dispuesto a aceptar que no se sabe la respuesta
- Escuchar atentamente
- Charlar con su personal
- Hablar apropiadamente por teléfono
- Agradecer constantemente a su personal
- Ser congruente en lo que dice y piensa

Además para mantener un buen servicio en una compañía que está creciendo un directivo debe preocuparse por realizar las siguientes acciones:

- Escribir una declaración de los objetivos de la empresa
- Desarrollar una estrategia a largo plazo
- Organizar seminarios fuera de la empresa por lo menos una vez al año
- Contratar un director experto en recursos humanos
- Escribir e implementar un plan de marketing
- Poner al día su tecnología
- Invertir en desarrollar a sus empleados
- Invertir en desarrollar a sus directivos

- Establecer un programa de inducción en el que se haga énfasis en el servicio (Aguilar Morales & Vargas Mendoza, 2010)



9.4 Postura Teórica

El modelo de gestión de la ANT de Ambato en la provincia de Tungurahua debería tomarse como referencia por la agilidad administrativa en el caso de transferencia de competencias, se puede concluir que van adelante en dicha gestión y por supuesto la primera autoridad y empleados están al tanto de la aspiración del Municipio al trabajar en conjunto para recibir las competencias de la ANT.

Esta experiencia de partida al nuevo trabajo administrativo, pone de manifiesto que la ANT de Ambato está trabajando organizadamente puesto que es la primera provincia que viene construyendo ya las estructuras materiales básicas (estructura

para la revisión vehicular) con el fin de asumir la transferencia de competencias de la ANT con responsabilidad.

Debería asumirse una postura teórica luego de que los Municipios en el Ecuador asuman el Gobierno de la ANT, incluido el Municipio de Babahoyo, acogiendo a la Ley, se encuentren en bases sólidas y una visión en pleno desarrollo con una administración de excelencia.

Se espera entonces que el modelo de gestión de ANT a nivel nacional se fusione con el modelo de gestión que acogerá la ANT de Babahoyo con sus propias políticas, por supuesto partidistas.

Mientras tanto ha sido necesario leer la teoría sobre las políticas de trabajo en la administración pública del Ecuador a fin de poder discernir si es un modelo de gestión o simplemente normas o instructivos de trabajo impuestos para el control de los servidores con una supuesta viabilidad a la satisfacción del usuario.

Hay que analizar profundamente las políticas del Gobierno dentro del BUEN VIVIR o mejor dicho más allá de los reglamentos, para determinar cuál es la intención al imponer solo estrategias de trabajo para el cumplimiento de objetivos, sin tomar en cuenta una visión dialéctica a esas políticas en el sentido de que a donde nos lleva o dentro de esas normas cual es la intención, es una idea socialista o es un modelo de gestión que sin decirlo está inmerso aun en el capitalismo, o sea una buena mano de obra para un buen producto sin tomar en cuenta a un Ecuador dominado por la globalización minimizando los valores de nuestra cultura.

Es necesario leerse la teoría sobre las políticas de trabajo en la administración pública del Ecuador a fin de poder discernir si es un modelo de gestión o simplemente normas o instructivos de trabajo impuestos para el control de los servidores a una supuesta satisfacción del usuario.

10 HIPÓTESIS

10.1 Hipótesis General

Si se determina la gestión administrativa se mejora la calidad de atención al usuario en la Agencia Nacional de Tránsito – Los Ríos, sucursal Babahoyo, en el año 2015.

10.2 Subhipótesis

- Si se identifica las técnicas de atención al usuario, mejora significativamente la calidad del servicio brindado en la Agencia Nacional de Tránsito Los Ríos- sucursal Babahoyo.
- Si se reconoce los procesos administrativos, se brinda una atención al usuario eficiente en la Agencia Nacional de Tránsito Los Ríos- sucursal Babahoyo.

- Si se propone un modelo de gestión administrativa fomenta significativamente la atención al usuario en la Agencia Nacional de Tránsito Los Ríos- sucursal Babahoyo.

10.3 VARIABLES

10.3.1 Variable Independiente

Gestión Administrativa.

10.3.2 Variable Dependiente

Atención al Usuario.

10.3.3 Operacionalización de Variables

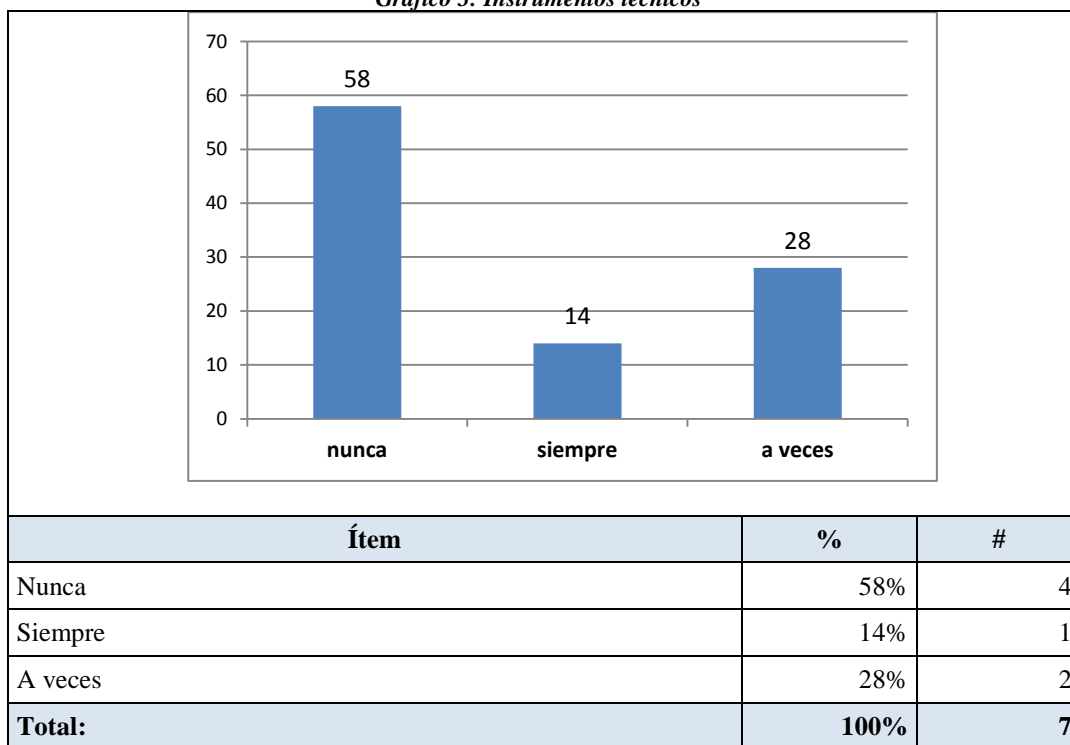
VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTO
VARIABLE INDEPENDIENTE: Gestión Administrativa	Es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es hacer diligencias conducentes, definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> Proceso Administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> Planificaciones efectuadas Actividades de control realizadas Procesos de organización ejecutados 	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta a empleados Entrevista a autoridades
		<ul style="list-style-type: none"> Características del modelo de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> Herramientas de gestión administrativa Identificación de necesidades. Detección de nudos críticos Integración de personal 	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta a empleados Entrevista a autoridades
VARIABLE DEPENDIENTE: Atención al Usuario	Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.	<ul style="list-style-type: none"> Técnicas de atención al usuario 	<ul style="list-style-type: none"> Técnicas de atención ejecutadas 	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta a empleados Entrevista a autoridades
		<ul style="list-style-type: none"> Herramientas de atención al usuario 	<ul style="list-style-type: none"> Herramientas de atención implementadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta a empleados Entrevista a autoridades
		<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción del usuario 	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de satisfacción del usuario Quejas receptadas 	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta a empleados Entrevista a autoridades

11 RESULTADOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACIÓN

11.1 Análisis e interpretación de resultados de la encuesta aplicada a los empleados

1. ¿Utiliza instrumentos técnicos actualizados en su trabajo?

Gráfico 3: Instrumentos técnicos



Elaborado por: Lic. Grace Lorena Sandoval Vite

Análisis:

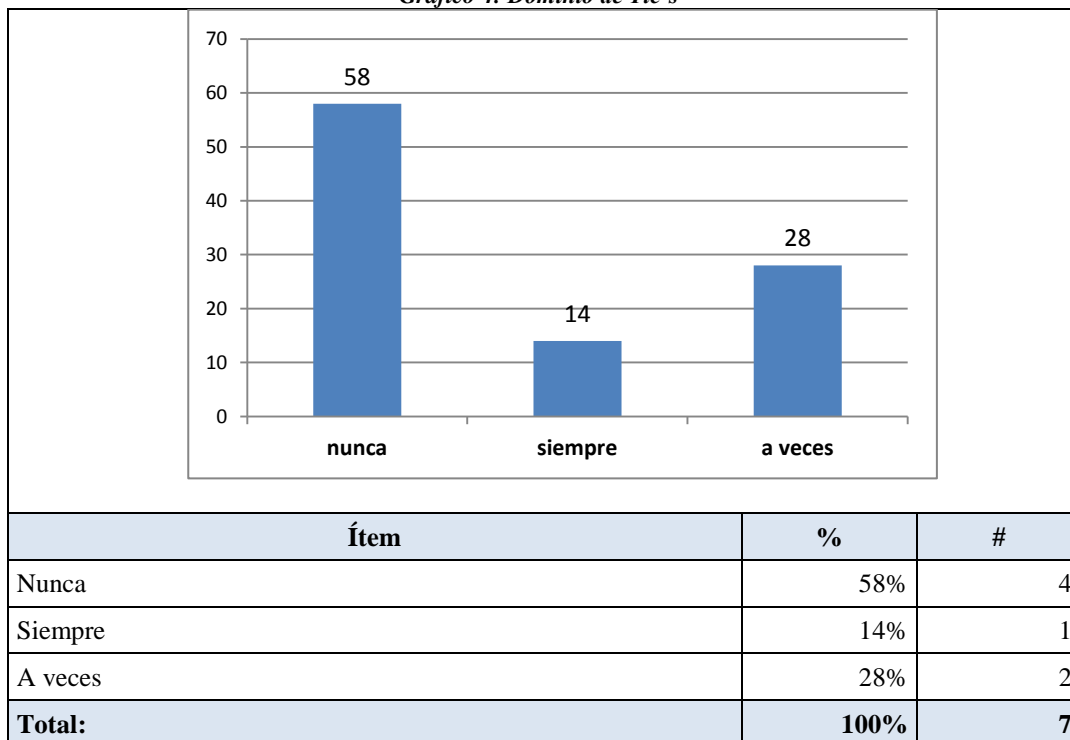
De la investigación realizada, el 58% manifiesta que nunca, mientras que un 28% dice que a veces y un 14% dice que siempre.

Interpretación:

La mayoría dice que nunca, pues las computadoras se vuelven obsoletas y desactualizadas después de dos años y allí tendrían que cambiarlas, lo que es un poco difícil.

2. ¿Tiene dominio de programas y aparatos de computación que hay en la función que desempeña?

Gráfico 4: Dominio de Tic's



Elaborado por: Lic. Grace Lorena Sandoval Vite

Análisis:

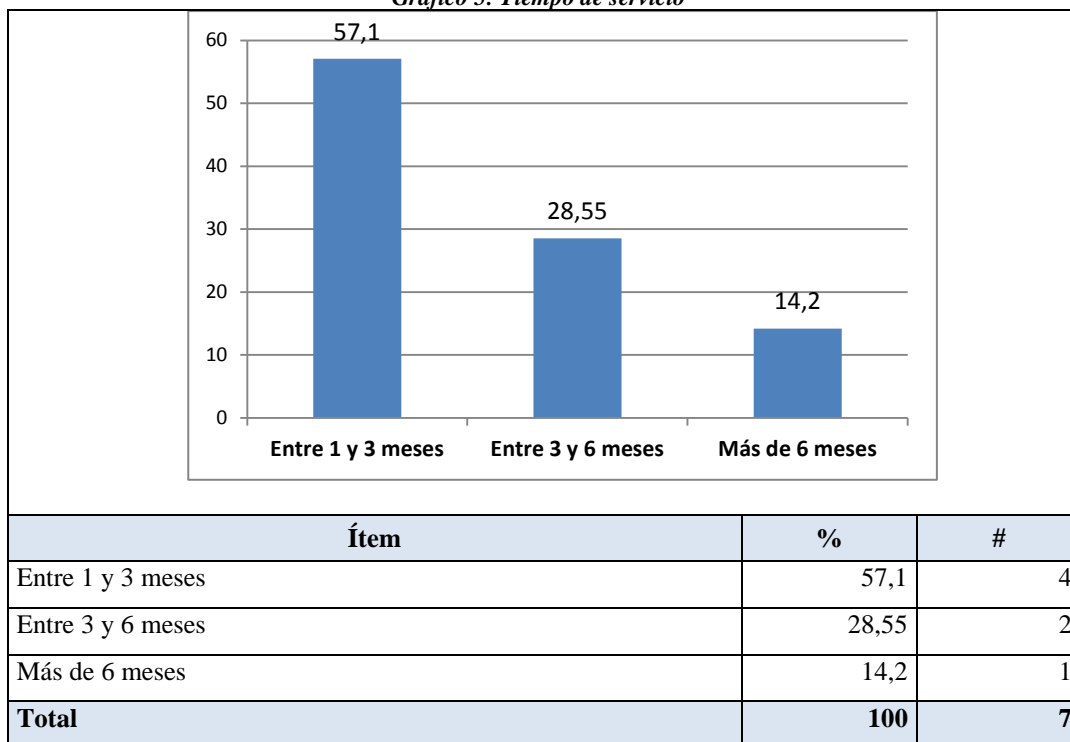
De la investigación realizada, el 58% manifiesta que no, mientras que un 14% dice que sí y 28% un poco.

Interpretación:

La mayoría dice que no, pues de ninguna manera los empleados manejan los programas que se necesita en la ANT y el 28% dice un poco porque si no entrarían al grupo de los analfabetos informáticos.

3. ¿Cuánto tiempo presta sus servicios en la ANT?

Gráfico 5: Tiempo de servicio



Elaborado por: Lic. Grace Lorena Sandoval Vite

Análisis:

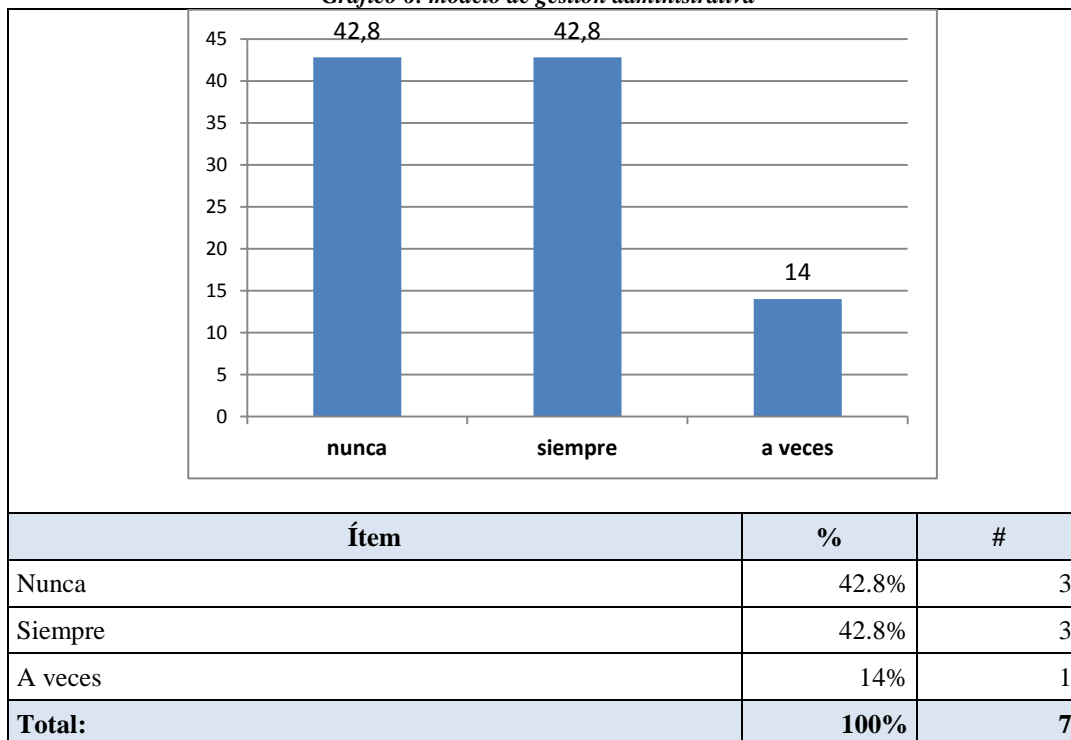
De la investigación realizada, el 57% manifiesta que casi nada, mientras que un 28% dice que poco y un 14% dice que mucho.

Interpretación:

La mayoría dice que casi nada, pues llega un nuevo director y los cambian y el 28% poco pues algunas veces respetan el contrato.

4. ¿Cree usted que el trabajo según el modelo de gestión administrativo, debe ser más ágil y dinámico?

Gráfico 6: modelo de gestión administrativa



Elaborado por: Lic. Grace Lorena Sandoval Vite

Análisis:

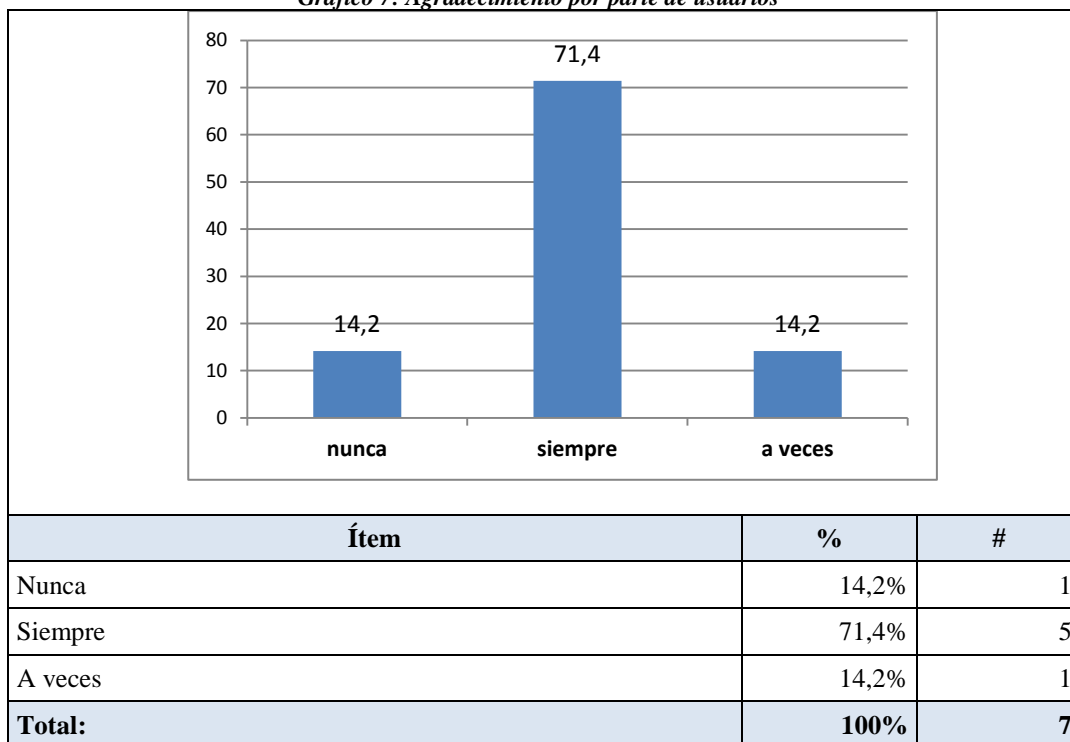
De la investigación realizada, el 43% manifiesta que casi nada, mientras que un 43% dice que poco y un 14% dice que a veces.

Interpretación:

Hay una contradicción entre nunca y siempre, pues la mayoría dice siempre y nunca, tal vez no comprendieron bien la pregunta.

5. ¿Los usuarios le agradecen por la atención que Ud. les da?

Gráfico 7: Agradecimiento por parte de usuarios



Elaborado por: Lic. Grace Lorena Sandoval Vite

Análisis:

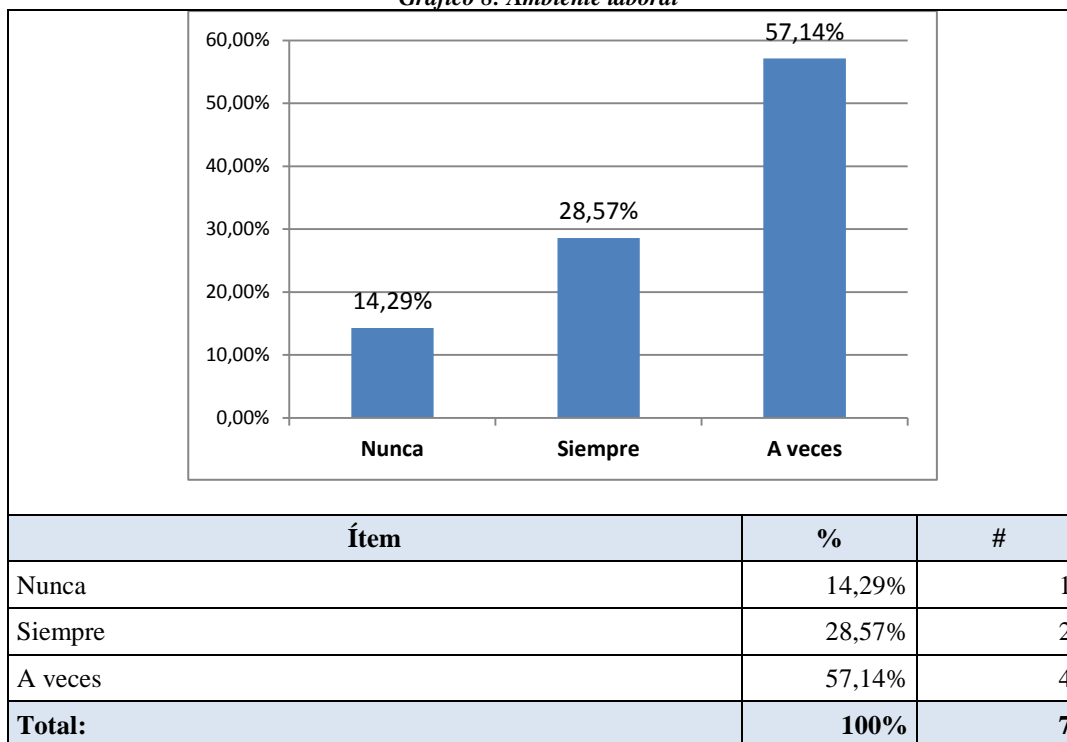
De la investigación realizada, el 71,4% manifiesta que siempre, mientras que un 14,2% dice que nunca y un 14,2% dice igualmente que de vez en cuando.

Interpretación:

Hay la mayoría que si agradece por los servicio que le presta el empleado, pero que esa es una norma de cortesía del Ecuatoriano.

6. ¿Los empleados se socializan con facilidad entre sí y con el director?

Gráfico 8: Ambiente laboral



Elaborado por: Lic. Grace Lorena Sandoval Vite

Análisis:

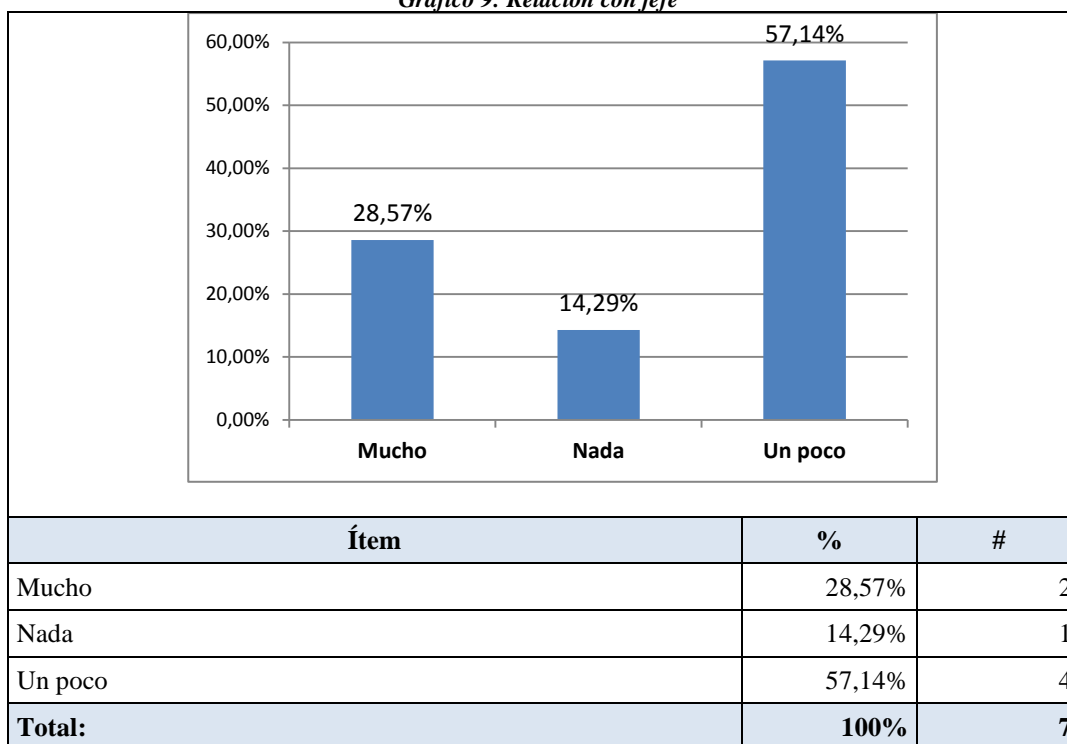
De la investigación realizada, el 28,5% manifiesta que siempre, mientras que un 14,2% dice que nunca y un 57,1% dice igualmente que de vez en cuando.

Interpretación:

Los empleados respondieron que de vez en cuando, pues la mayoría de las veces ni llegan a conocer al director o entre ellos porque son cambiados al poco tiempo.

7. ¿El director le agrada como su jefe?

Gráfico 9: Relación con jefe



Elaborado por: Lic. Grace Lorena Sandoval Vite

Análisis:

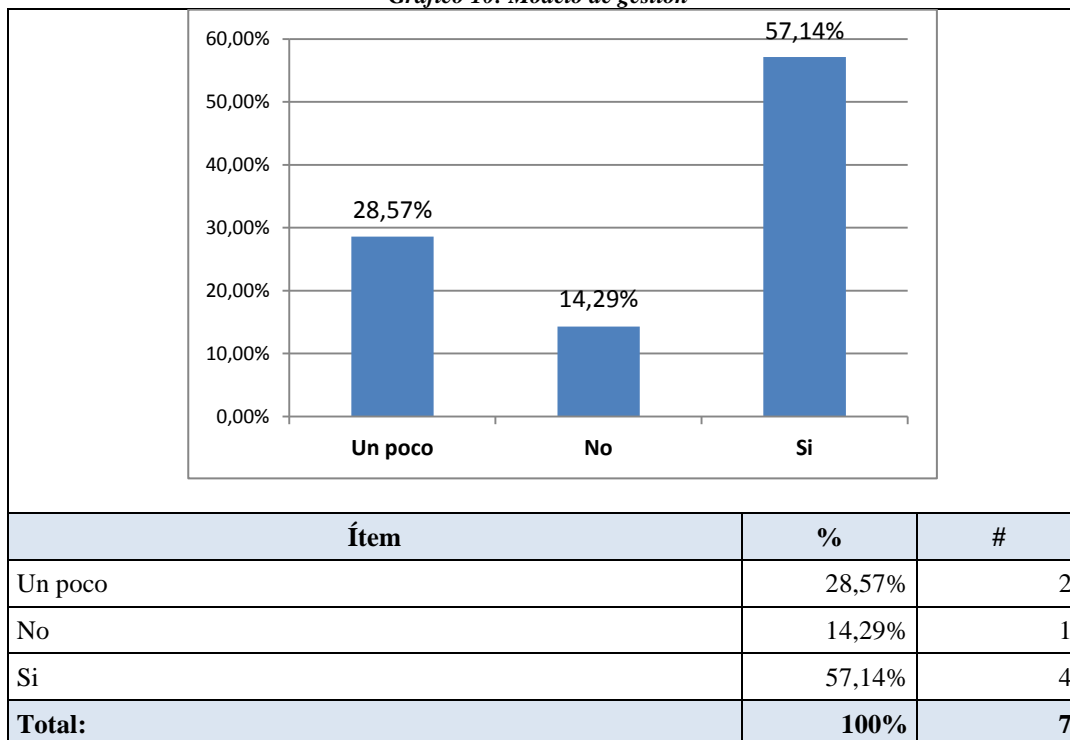
De la investigación realizada, el 28,5% manifiesta que mucho, mientras que un 14,2% dice que nada y un 57,1% dice igualmente que un poco.

Interpretación:

El razonamiento es que dura tan poco en su puesto el director que no hay tiempo para conocerlo.

8. ¿Cree Ud. que el modelo de gestión con el que trabaja es el mismo que venía utilizando anteriormente la policía?

Gráfico 10: Modelo de gestión



Elaborado por: Lic. Grace Lorena Sandoval Vite

Análisis:

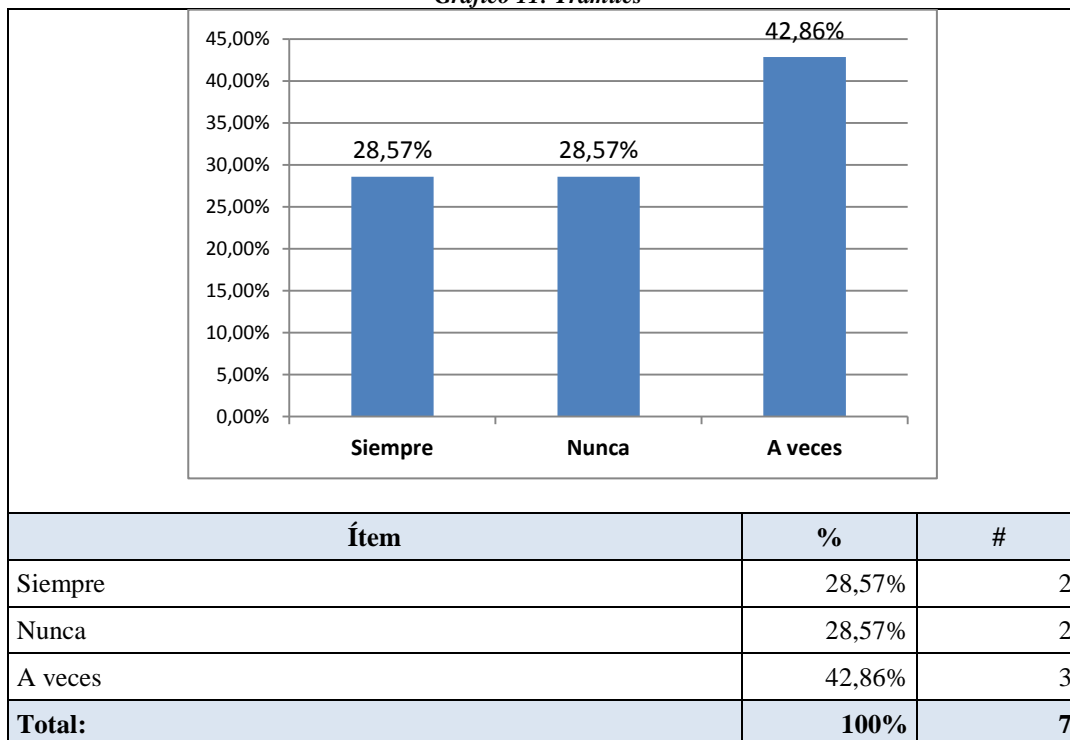
De la investigación realizada, el 28,5% manifiesta que un poco, mientras que un 14,2% dice que no y un 57,1% dice que sí.

Interpretación:

La mayoría que afirma conocer este punto ya que los usuarios que acuden a obtener su matrícula o licencia de conducir viven en Babahoyo y antes los trámites eran solo con la policía.

9. ¿Le han ofrecido alguna vez una recompensa los tramitadores para agilizar el trámite?

Gráfico 11: Trámites



Elaborado por: Lic. Grace Lorena Sandoval Vite

Análisis:

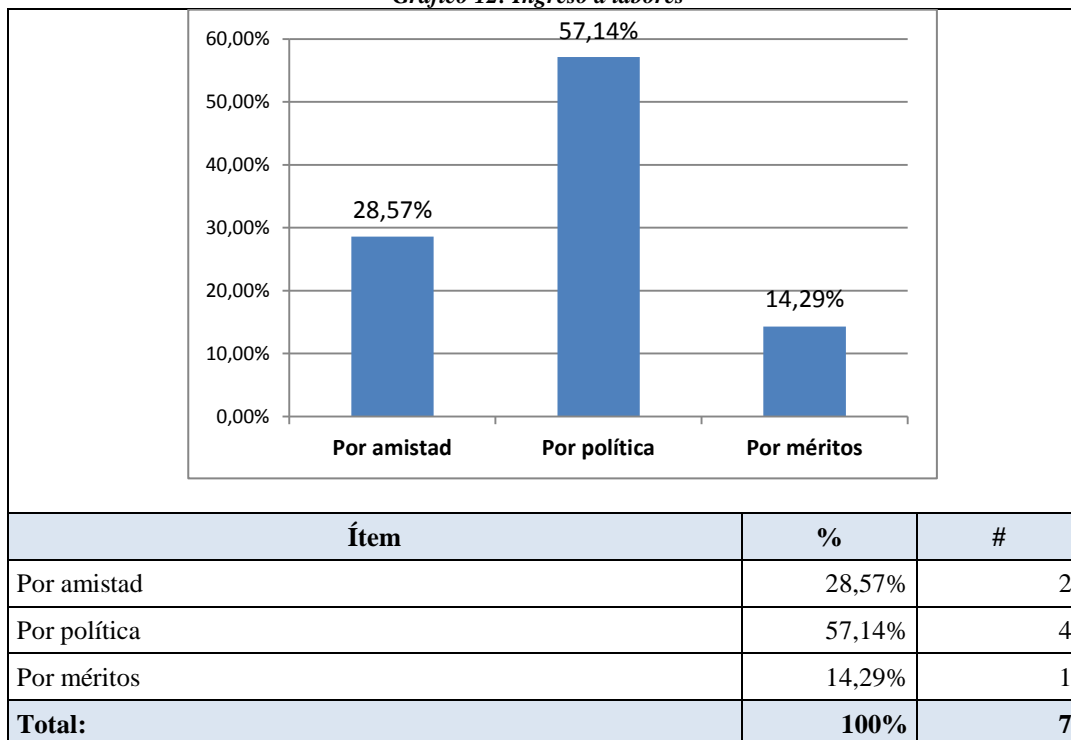
De la investigación realizada, el 28,5% manifiesta que siempre y nunca, mientras que un 42% dice que de vez en cuando.

Interpretación:

Los tramitadores o apoderados de un trámite si necesitan agilizarlo, normalmente ofrecen dinero al señor de la ventanilla para cumplir su objetivo. A pesar de que todavía existen procesos que solo los realiza la matriz Quito.

10. ¿Entró a su trabajo actual en la ANT por concurso de méritos, por amistad o por ascendencia en la política?

Gráfico 12: Ingreso a labores



Elaborado por: Lic. Grace Lorena Sandoval Vite

Análisis:

De la investigación realizada, el 57,1% manifiesta que entró por política, el 28 por amistad, mientras que un 14,2% dice que por méritos.

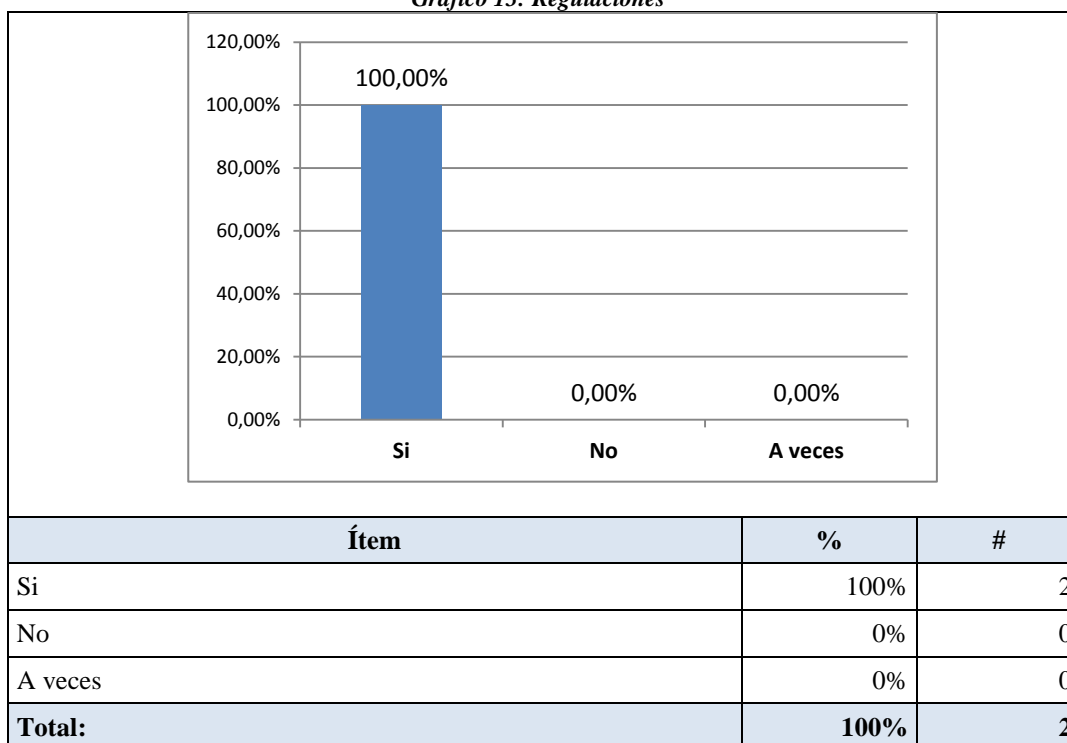
Interpretación:

Debería ser un ciento por ciento por política., y uno que dice por méritos, creo está equivocado o su perfil si está de acuerdo a la función que desempeña.

11.2 Entrevistas dirigidas a las autoridades de la A.N.T.

1. ¿Se respetan las leyes que regulan el trabajo de los empleados?

Gráfico 13: Regulaciones



Elaborado por: Lic. Grace Lorena Sandoval Vite

Análisis:

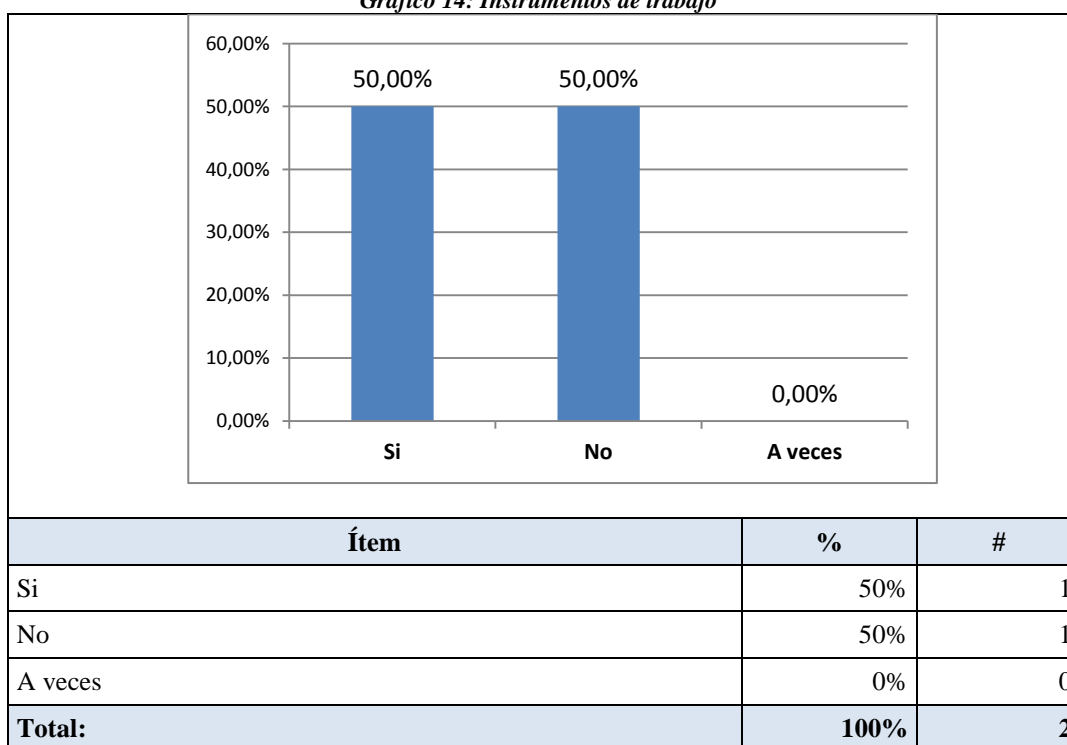
De la investigación realizada, el cien por ciento manifiesta que si existen y se respetan leyes que regulan la labor de los empleados.

Interpretación:

Si hay leyes, sucede que no las respetan o no las quieren hacer respetar.

2. ¿Se utilizan instrumentos de trabajo actualizados y adecuados?

Gráfico 14: Instrumentos de trabajo



Elaborado por: Lic. Grace Lorena Sandoval Vite

Análisis:

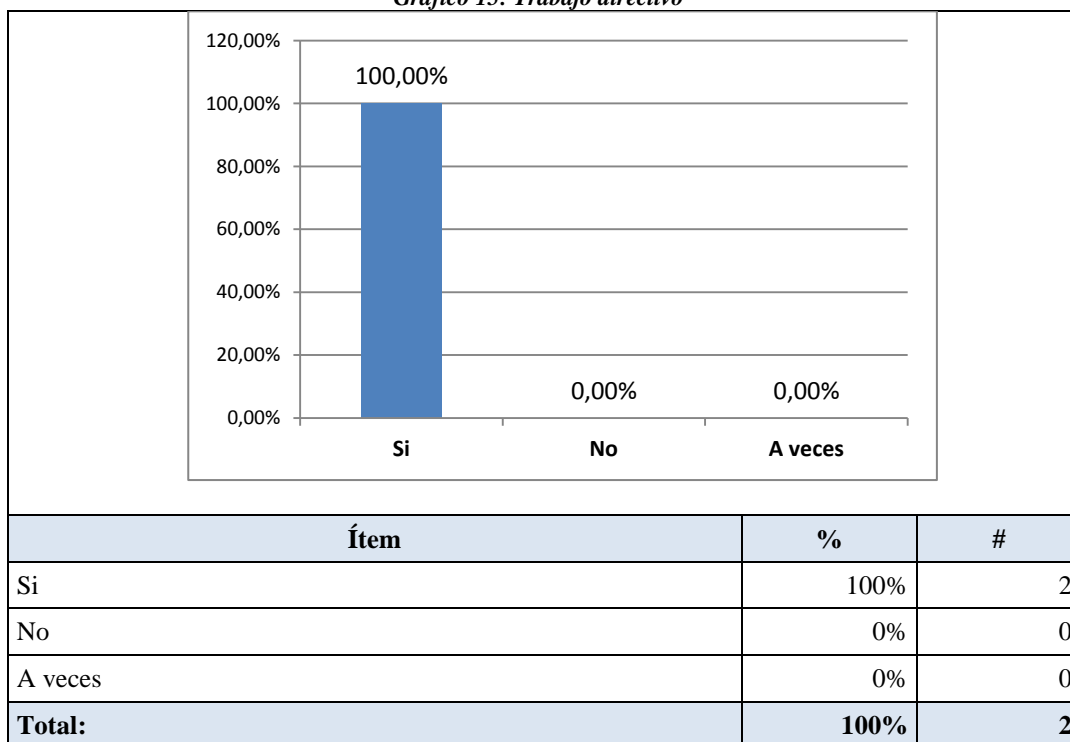
De la investigación realizada, el 50% manifiesta que si utilizan equipos de trabajo adecuados y actualizados y un 50% dice que no.

Interpretación:

Eso sucede por el tiempo de duración en dicho cargo directivos, no tienen el suficiente tiempo de trabajo como para aseverar o negar sobre el uso de los instrumentos de trabajo.

3. ¿Conoce el trabajo que debe desempeñar como directivo de la ANT?

Gráfico 15: Trabajo directivo



Elaborado por: Lic. Grace Lorena Sandoval Vite

Análisis:

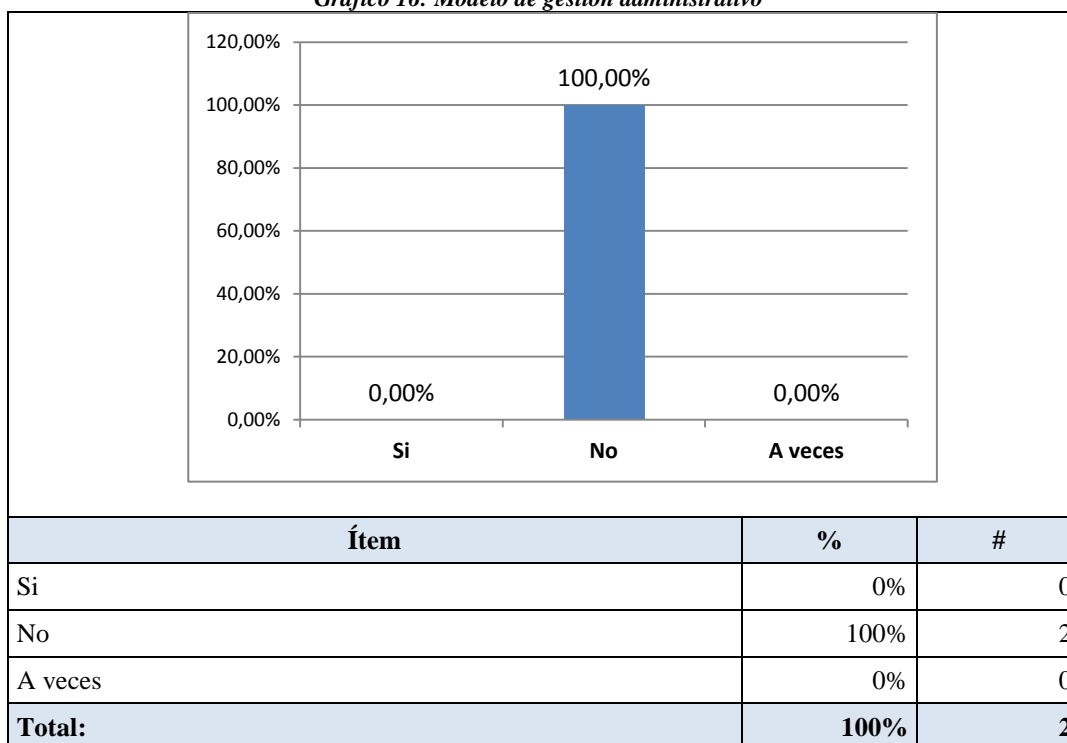
De la investigación realizada, el 100% manifiesta que conoce el trabajo que debe desempeñar. O sea los dos directivos.

Interpretación:

De ninguna manera van a decir que no conocen pues se van contra sus mismos principios de lealtad a los que le pusieron en ese cargo.

4. ¿Conoce Ud. el modelo de gestión administrativo con el que laboran en la ANT?

Gráfico 16: Modelo de gestión administrativo



Elaborado por: Lic. Grace Lorena Sandoval Vite

Análisis:

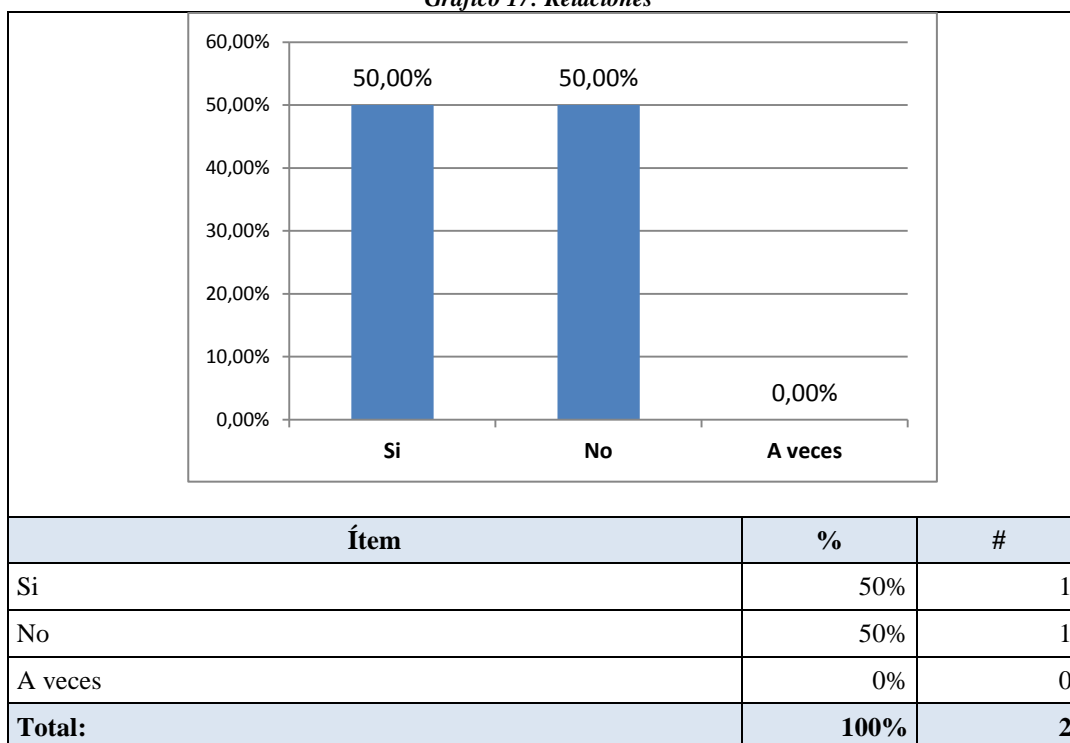
De la investigación realizada, el 100% manifiesta que no conoce el modelo de gestión con el que laboran en la ANT, o que es lo mismo que no saben.

Interpretación:

Es consecuencia lógica del tiempo que dura su encargo, y apenas si empieza a conocer y le cambian.

5. ¿Los empleados se relacionan fácilmente con su liderazgo, llegan a Ud.?

Gráfico 17: Relaciones



Elaborado por: Lic. Grace Lorena Sandoval Vite

Análisis:

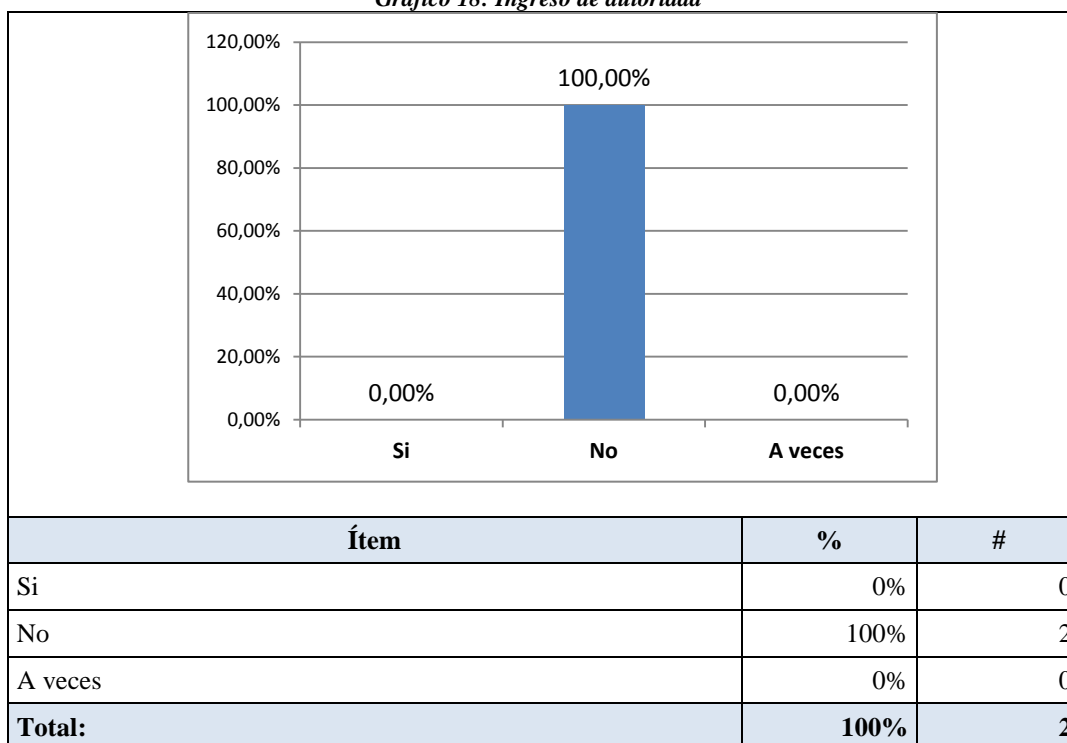
De la investigación realizada, el 50% manifiesta que las relaciones con los empleados son buenas mientras que un 50% dice que no sabe.

Interpretación:

El director, indica que no sabe, pues es recientemente nombrado y aun no les conoce bien a los empleados de su institución.

6. ¿Entran a ese trabajo como autoridad mediante concurso de mérito y de acuerdo al perfil?

Gráfico 18: Ingreso de autoridad



Elaborado por: Lic. Grace Lorena Sandoval Vite

Análisis:

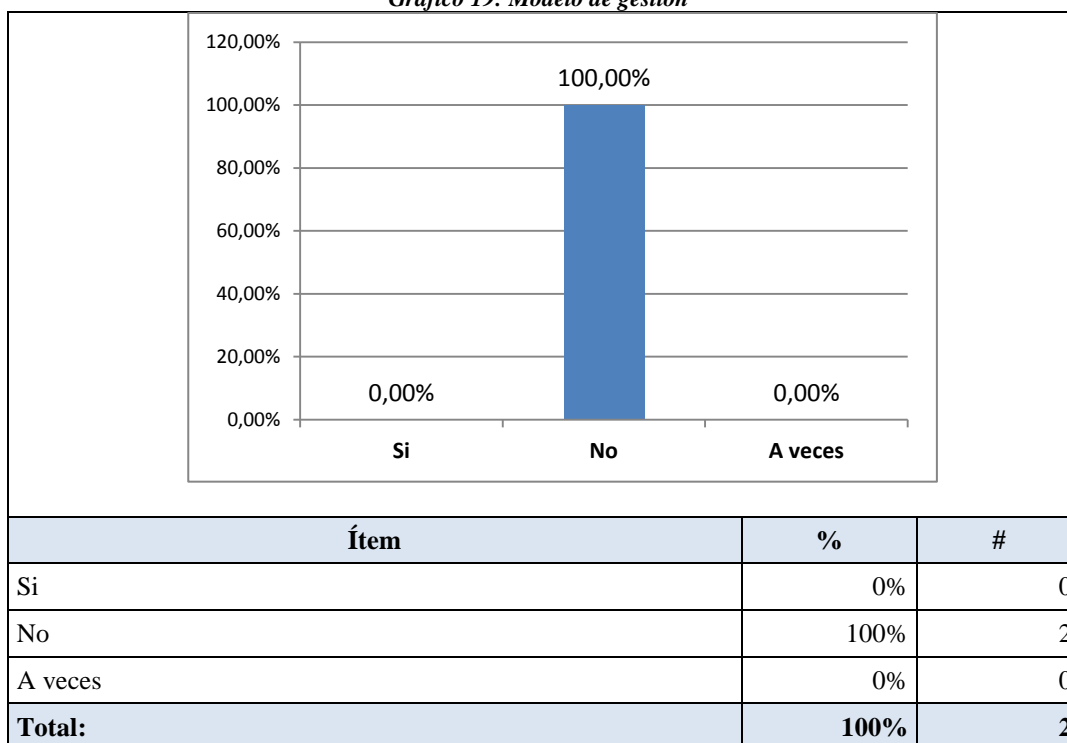
De la investigación realizada, el 100% manifiesta que no entraron por méritos y no conocen cual es el perfil adecuado.

Interpretación:

Así es, mientras hacía la interpretación de la respuesta a este cuestionario ya entró otra persona a laborar en la dirección de la ANT, Babahoyo.

7. ¿Sabía ud. que el modelo de gestión con el que laboran en la ANT de Babahoyo es el mismo que utilizaba la policía anteriormente?

Gráfico 19: Modelo de gestión



Elaborado por: Lic. Grace Lorena Sandoval Vite

Análisis:

De la investigación realizada, el 100% considera que no sabía.

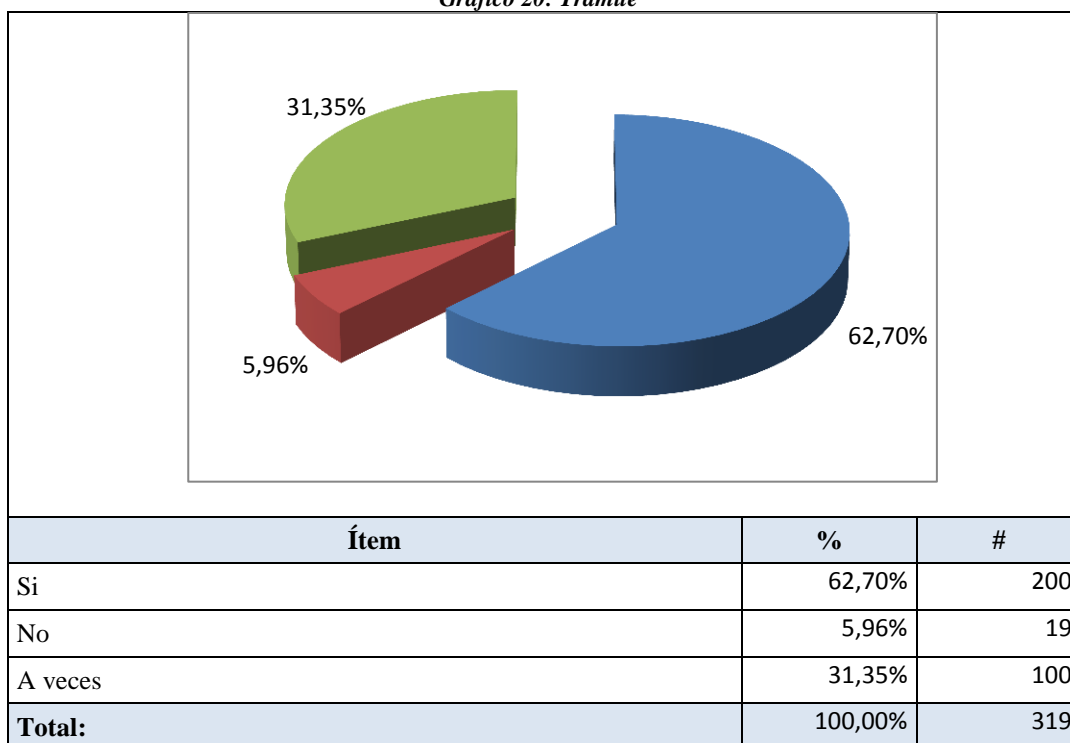
Interpretación:

En la entrevista personal se comprendía q no conocen muy bien cual mismo es el concepto de modelo de gestión o que se comprende como modelo de gestión.

11.3 Encuestas dirigidas a los usuarios de la A.N.T.

1. ¿Conoce usted a que ventanilla dirigirse para realizar su trámite?

Gráfico 20: Trámite



Elaborado por: Lic. Grace Lorena Sandoval Vite

Análisis:

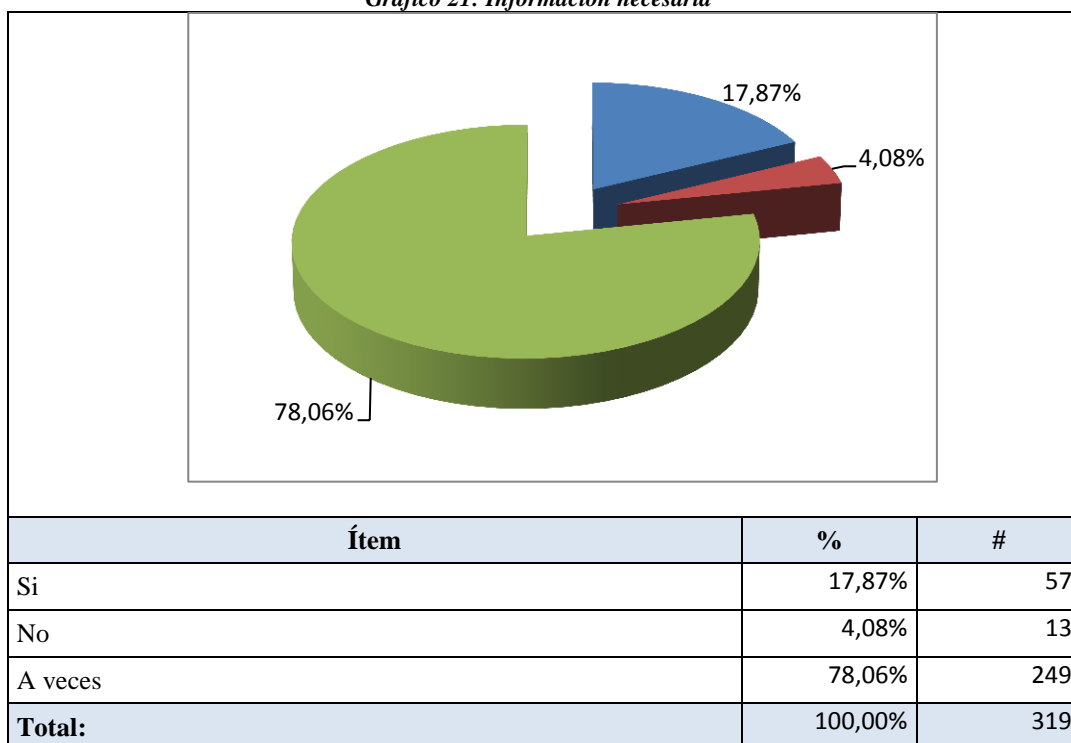
De la investigación realizada, el 62,70 por ciento manifiesta que si conoce las ventanillas para realizar su trámite, el 5,96 que no y el 31,35 más o menos.

Interpretación:

Son 200 y 100 usuarios que ya conocen las ventanillas que van a hacer sus trámites y 19 que no, claro, primera vez que se acercarán a esas gestiones.

2. ¿Recibe la información necesaria referente a los requisitos para matricular su vehículo o canjear su licencia?

Gráfico 21: Información necesaria



Elaborado por: Lic. Grace Lorena Sandoval Vite

Análisis:

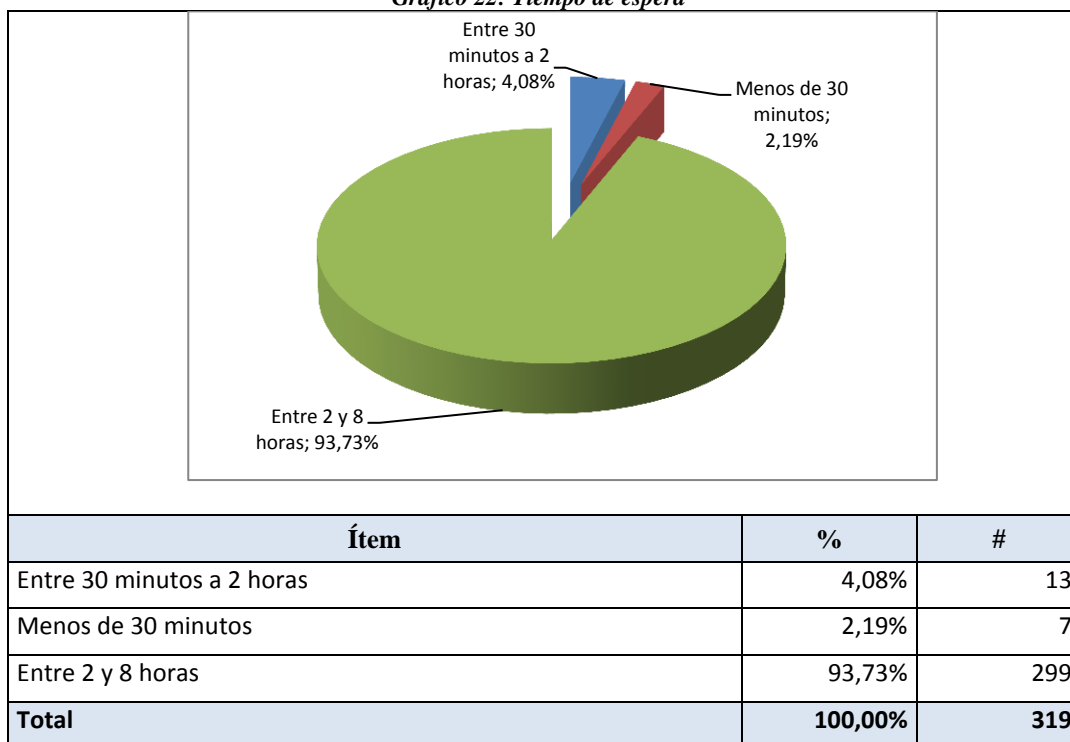
De la investigación realizada, el 17,87% manifiesta que si recibe orientación sobre los trámites que debe hacer el 4,08% que no recibe ninguna orientación y el 78,06% que a veces.

Interpretación:

Algunos hacen cola desde la madrugada para ser atendidos y recién pedir orientación.

3. ¿Cuánto tiempo esperó para ser atendido?

Gráfico 22: Tiempo de espera



Elaborado por: Lic. Grace Lorena Sandoval Vite

Análisis:

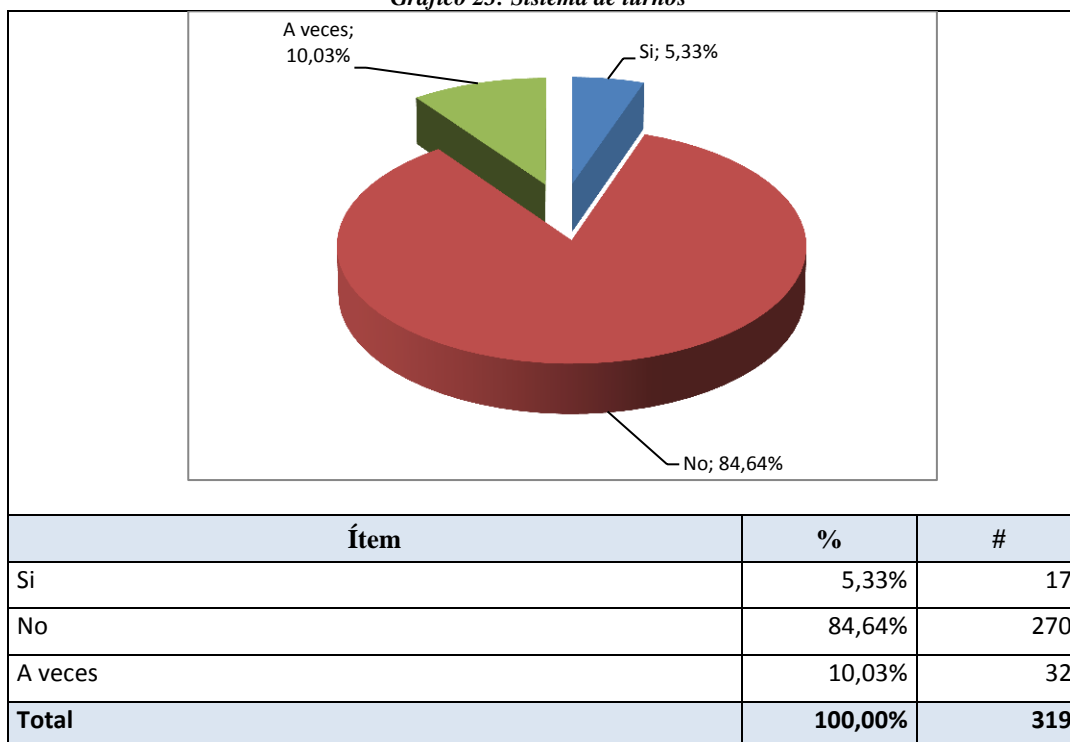
De la investigación realizada, el 4% manifiesta que lo normal, mientras que 93% dice que mucho y 2% dice que poco.

Interpretación:

La contestación del casi el 94% es normal si aparecen para hacer sus gestiones al final del mes.

4. ¿Considera que el sistema de turnos es eficiente?

Gráfico 23: Sistema de turnos



Elaborado por: Lic. Grace Lorena Sandoval Vite

Análisis:

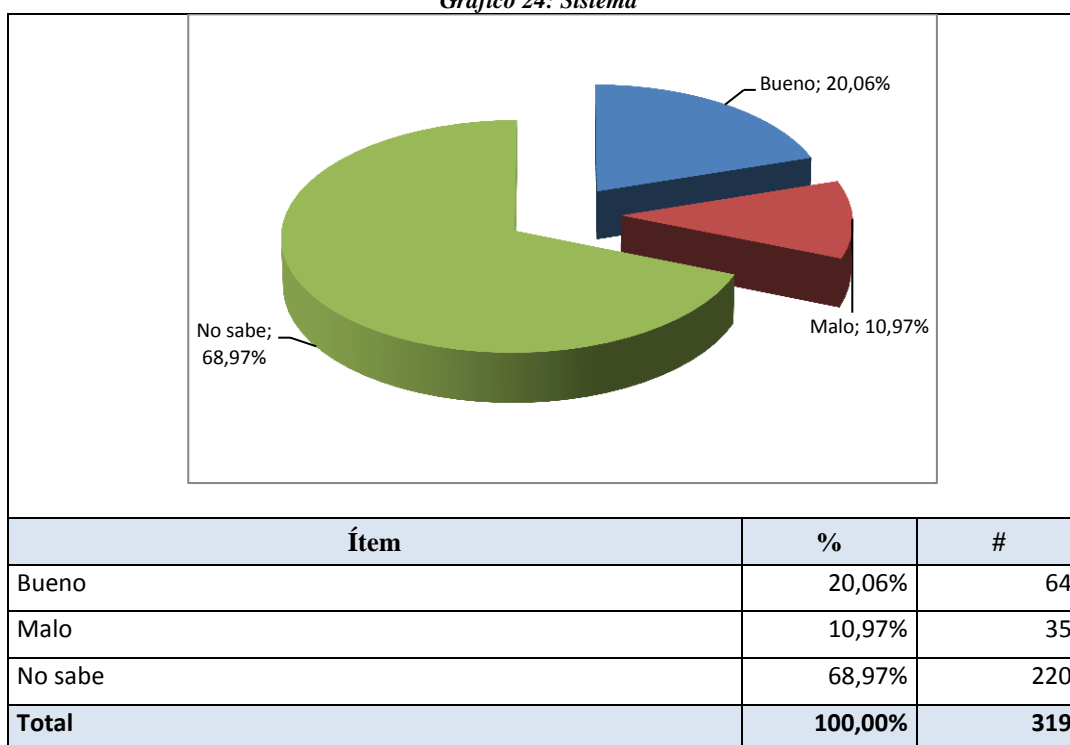
De la investigación realizada, el 5,33% manifiesta que el sistema de turno es eficiente el 84,64% dice que no, mientras que un 10,03% dice que a veces.

Interpretación:

Siempre se han quejado los usuarios de la ineficiencia de la atención en las ventanillas, y es lógico suponer pues se acercan a última hora, no averiguan el trámite que hay que hacer y los empleados de seguro son nuevos.

5. ¿El sistema informático que utiliza, es?:

Gráfico 24: Sistema



Elaborado por: Lic. Grace Lorena Sandoval Vite

Análisis:

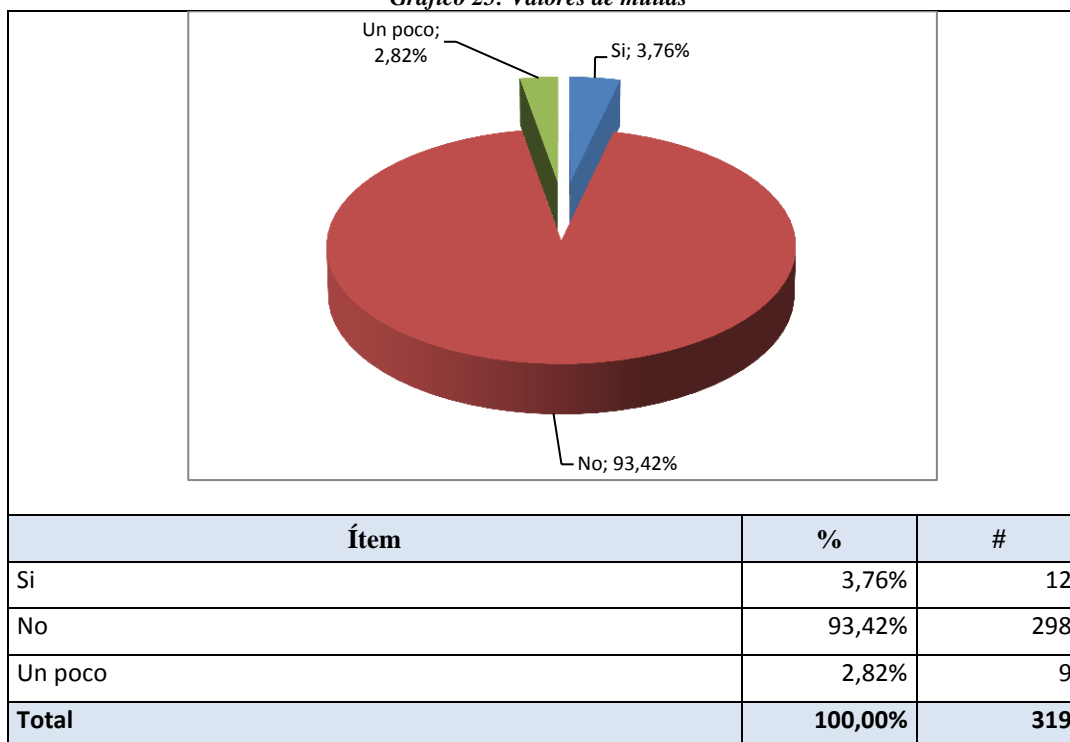
De la investigación realizada, el 10,97% manifiesta que el sistema informático es malo, 20,06% dice que es bueno y el 68,97% dice que no sabe.

Interpretación:

Son muchos los que dicen que no saben porque en verdad no conoce ni una computadora.

6. ¿Le informaron sobre los valores de multas a pagar?

Gráfico 25: Valores de multas



Elaborado por: Lic. Grace Lorena Sandoval Vite

Análisis:

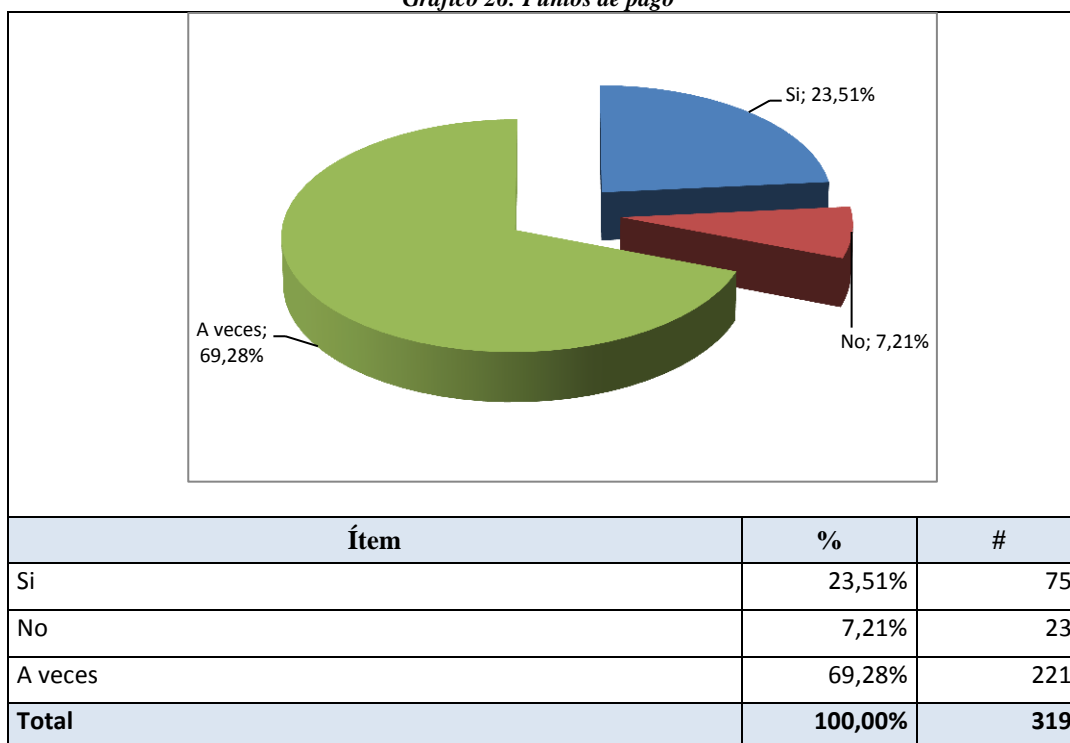
De la investigación realizada, el 3,76% manifiesta que si sabe los valores que por concepto de sanciones tiene que pagar, el 93,42% no sabe y el 2,82% sabe un poco.

Interpretación:

Yo diría que nadie sabe cuánto tiene que pagar, pues las deudas aparecen, así porque sí, cobran infracciones fantasmas.

7. ¿Le hicieron conocer los puntos de pago o Bancos donde cancelar los valores de Ley?

Gráfico 26: Puntos de pago



Elaborado por: Lic. Grace Lorena Sandoval Vite

Análisis:

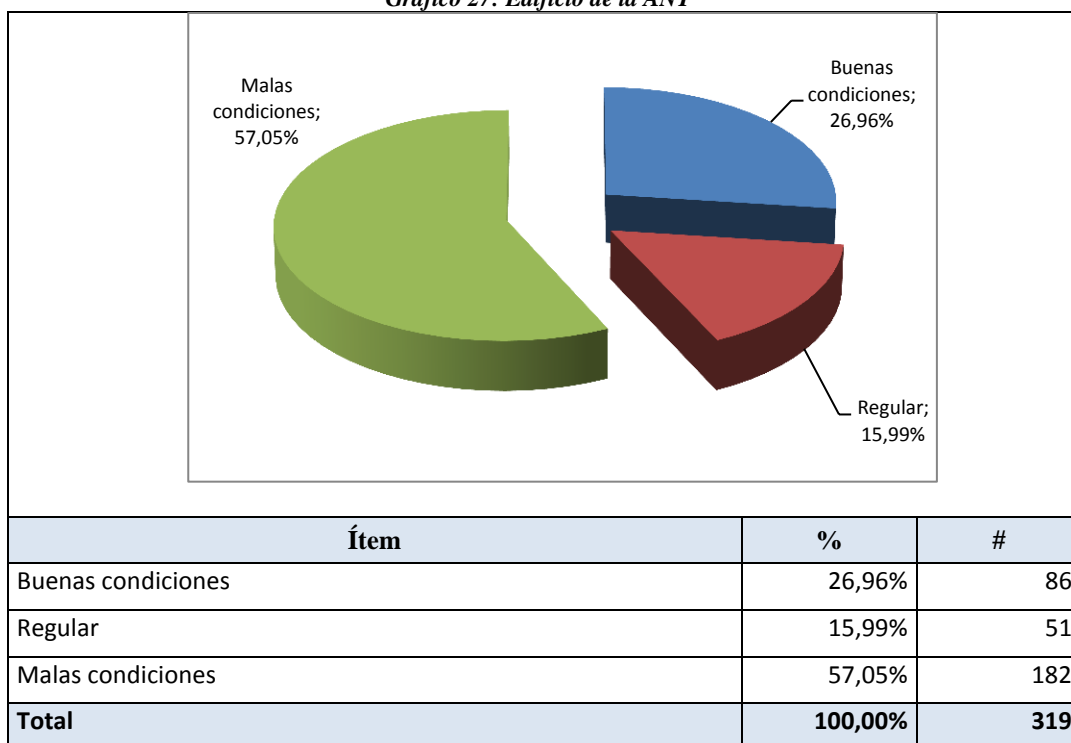
De la investigación realizada, el 23,51% considera que si conoce el banco o el lugar donde depositar los aranceles de la gestión que realizan, mientras que un 69,28% dice que a veces y el 7,21% no conoce.

Interpretación:

Lo que significa que la gestión que realizan lo repiten cada año y por consiguiente, los lugares de pago son siempre los mismos.

8. ¿En qué condiciones considera que se encuentra el edificio de la ANT, Babahoyo?

Gráfico 27: Edificio de la ANT



Elaborado por: Lic. Grace Lorena Sandoval Vite

Análisis:

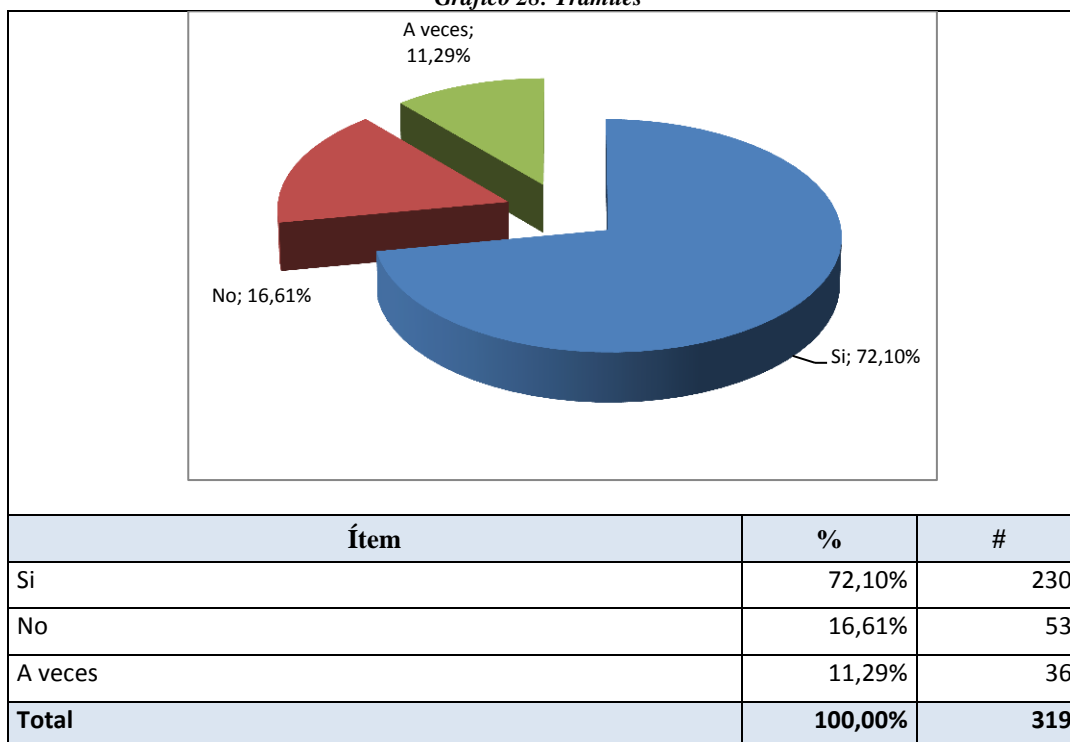
De la investigación realizada, el 26,96% manifiesta que el edificio está en buenas condiciones, el 15,99% que está en regulares condiciones y el 57,05% que está en malas condiciones.

Interpretación:

Si el edificio está en regulares condiciones, solo que no saben que ese edificio es de la policía.

9. ¿Finaliza el trámite que se requiere exitosamente el mismo día?

Gráfico 28: Trámites



Elaborado por: Lic. Grace Lorena Sandoval Vite

Análisis:

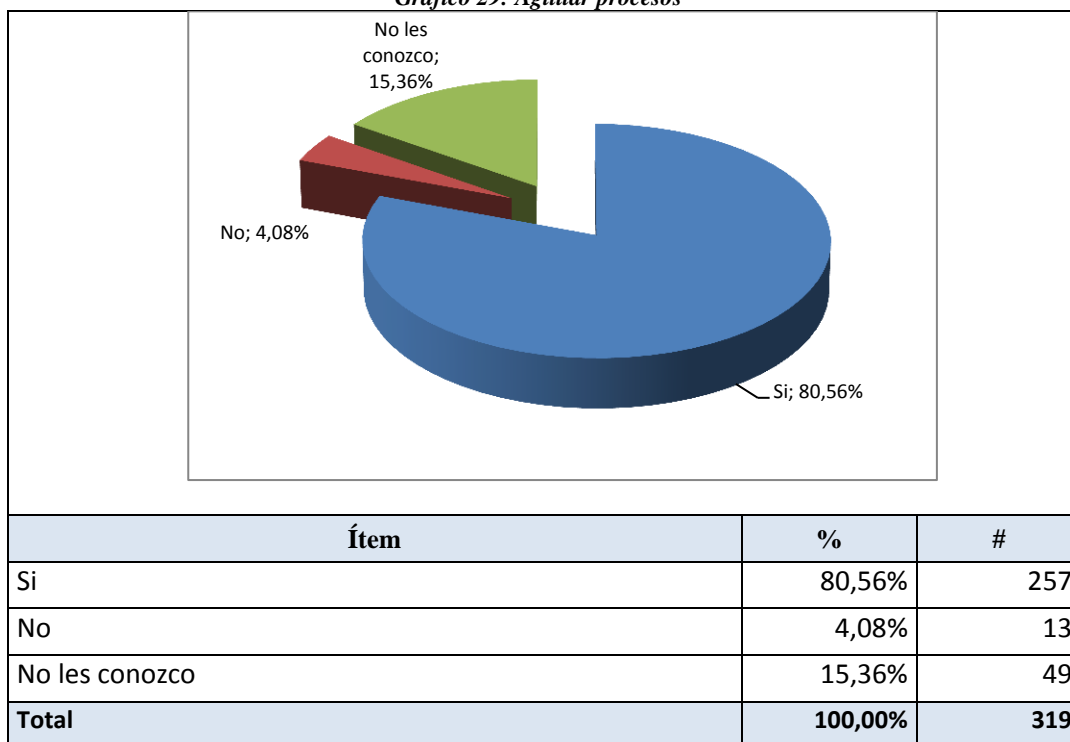
De la investigación realizada, el 72,10% manifiesta que si concluyen sus tramitaciones el mismo día, el 16,61% no y el 11,29% dice que a veces.

Interpretación:

Bueno, lo que no dicen es después de hacer largas colas o luego de haber pagado a un tramitador.

10. ¿Le han ofrecido dinero para agilizar el proceso los tramitadores?

Gráfico 29: Agilizar procesos



Elaborado por: Lic. Grace Lorena Sandoval Vite

Análisis:

De la investigación realizada, el 76,47% manifiesta que si le ofrecieron ayuda los tramitadores, el 8,43% dice que no y un 15,08% dice que no les conoce.

Interpretación:

Aunque alguien diga que no, siempre están los tramitadores en la puerta de la ANT esperando a los clientes, pues ese es su trabajo.

11.4 Comprobación de la hipótesis.

Se ha comprobado que el modelo de trabajo administrativo heredado de la policía influye significativamente en la satisfacción del usuario. Si optimizamos los recursos en socializar las estrategias de trabajo que contiene la propuesta del modelo de gestión administrativo, garantizaremos los derechos de los usuarios en lo que respecta al servicio que deben recibir de la ANT, en la Ciudad de Babahoyo.

11.5 Conclusiones y recomendaciones de los resultados de la investigación

11.5.1 Conclusiones

Concluido el análisis e interpretación de los resultados de los datos estadísticos, se determina lo siguiente:

- La gestión administrativa determina el la eficiencia o negligencia en la atención al usuario, de ésta depende la calidad del servicio de la Agencia Nacional de Transito de Los Ríos- sucursal Babahoyo, la misma que ha sido desfavorable en esta institución.

- No se ha implementado técnicas de atención al usuario lo que repercute en el bajo nivel de calidad del servicio brindado en la Agencia Nacional de Transito Los Ríos- sucursal Babahoyo.
- Los procesos administrativos son deficientes, no aseguran la obtención de un servicio ágil y de calidad, reflejando una mala atención al usuario en la Agencia Nacional de Transito Los Ríos- sucursal Babahoyo.
- Es urgente la implementación de un modelo de gestión administrativa que influya significativamente en la atención al usuario, mejorando los servicios que brinda la Agencia Nacional de Transito Los Ríos- sucursal Babahoyo.

11.5.2 Recomendaciones

- Que las autoridades mejoren la gestión administrativa para hacer los servicios más eficientes, y se brinde una adecuada atención al usuario, de la Agencia Nacional de Transito de Los Ríos- sucursal Babahoyo, la misma que ha sido desfavorable en esta institución.
- Que las autoridades y personal operativo implementen técnicas de atención al usuario, con la finalidad de aumentar el nivel de calidad del servicio brindado en la Agencia Nacional de Transito Los Ríos- sucursal Babahoyo.

- Que las autoridades concienticen en la resolución de nudos críticos en los procesos administrativos deficientes, para asegurar la obtención de un servicio ágil y de calidad, y así poder brindar una excelente atención al usuario en la Agencia Nacional de Transito Los Ríos- sucursal Babahoyo.
- Que las autoridades implementen un nuevo modelo de gestión administrativa que influya significativamente en la atención al usuario, mejorando los servicios que brinda la Agencia Nacional de Transito Los Ríos- sucursal

12 PROPUESTA DE APLICACIÓN DE RESULTADOS

12.1 ALTERNATIVA OBTENIDA

MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVO PARA LA AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO - BABAHOYO – LOS RIOS.

PRESENTACIÓN

La imperiosa necesidad de mejorar la atención al usuario va teniendo un nivel administrativo decadente y que los usuarios y la misma comunidad exigen más eficiencias de los empleados y directivo de la ANT de Babahoyo, entonces, se presenta la urgente necesidad de aplicar estrategias metodológicas adecuadas para mejorar el nivel de satisfacción del usuario.

Por ello se pone a su consideración un “MODELO DE GESTION ESTRATEGICO PARA LA ANT. BABAHOYO – LOS RIOS.”, el que permitirá incursionar en un planteamiento de mejoramiento de atención al usuario, la comunidad que aspira a tener un nivel de atención mejor y por su lado la ANT, optimizar los recursos y capacidades en beneficio de la comunidad propendiendo al desarrollo del país.

12.2 Estructura del Modelo

Las características planteadas sustentan las partes teórica y práctica del modelo de trabajo; es necesario superar los problemas y definiciones actuales, introduciendo cambios en la concepción, enfoque y desarrollo de la gestión administrativa, desarrollar procesos de previsión, ejecución, verificación y capacitación; en este contexto, el modelo de gestión incluye los siguientes sistemas:

- Dirección Estratégica
- Operaciones formales coordinadas
- Evaluación del Desempeño

- Mejoramiento Continuo y
- Gestión de recursos”

12.3 Antecedentes de la Propuesta

El modelo de gestión de trabajo heredado y que hace unos años lo administraba la policía, bueno para esos tiempos, es uno de los resultados de la actual organización de la ANT de Babahoyo, cultivando el principio de devengar el sueldo como recurso de un buen trabajador, ignorando su espíritu y el corazón, que perennizan el amor, el respeto, la responsabilidad, la honestidad, la solidaridad y otros valores personales; igual que sus pocas habilidades y destrezas en el manejo de una administración obsoleta, ignorando el modelo de gestión vigente que involucra los principios del “**Buen Vivir**” y las políticas del actual Gobierno, que no las aplican por la falta de recursos para la implementación de material de escritorio y equipos modernos o porque desconocen que este modelo de gestión existe.

Por las experiencias vividas estas y muchas más son las debilidades y desaciertos de la ANT, involucrando tal responsabilidad a quienes la administran como autoridad por poco tiempo, quienes se han dedicado a hacer cumplir la Ley de Tránsito con los artículos que les conviene para la perennación de una imagen; limitándose al control según la conveniencia y los intereses económicos personales. La lógica del tiempo determina que debe cambiarse.

La Influencia de las políticas del gobierno disfrazadas en las prácticas del **buen vivir** es poderosa en el desarrollo social en todos los niveles del sistema administrativo y no se excluye a la ANT.

Por ello esta propuesta da el sentido de reorientación al empleado de un cubículo de trabajo y a los dos empleados de oficina como son los directivos en sus resultados finales o metas propuestas en esta tesis. Aquí el empleado debe darse cuenta de que en cierto sentido está representando a la administración pública, pues lo que sucede en Babahoyo, acontece en todo el Ecuador en lo concerniente a administración de la ANT.

12.4 Justificación

La aspiración es lograr cambios cualitativos sin que la normatividad vigente constituya un obstáculo para ello, a futuro se harán los ajustes legales en concordancia con las nuevas exigencias de la organización.

Desde que la ANT recibió de la policía esa administración no ha habido un cambio sustancial en la actitud del personal ni a nivel de administración, tan solo se han producidos instructivos dados de acuerdo a las circunstancias de los problemas suscitados en el momento, sin considerar la misión de la entidad peor aun pensando en el futuro, o sea la visión.

12.5 Objetivos

12.5.1 Objetivo General:

Proponer un modelo de gestión administrativo de trabajo estratégico para la ANT.

Babahoyo.

Partiendo del objetivo general de la propuesta, debo remitirme a los objetivos particulares o específicos de cada unidad de trabajo, considerando que teniendo problemas específicos, las sugerencias a la solución son específicas, entonces el tratamiento es individual, lo que partirá de un plan de trabajo también individual, así:

12.5.2 Metodología de Trabajo

Para ello es necesario utilizar una metodología operativa en el trabajo grupal o en equipo que posibilite el manejo de nuevas modalidades de intervención y el fortalecimiento de aquellas que sin embargo de intervenir en el antiguo modelo de gestión que manejaba la policía aún sigue vigente como respuesta del usuario a los principios de honestidad y lealtad a la institución. La sincronización en el trabajo grupal como principio estratégico se comprende como la labor operativa de unidades, las partes hacen el todo, el todo es la ANT y las partes; cada uno de los empleados, directivos y usuarios. Si hay trabajo en equipo los resultados se verán a corto plazo.

12.6 CONTENIDO

12.6.1 Modelo de gestión administrativa¹

El modelo de gestión administrativa actualizado es una respuesta importante para reiniciar una etapa de desarrollo. Si queremos obtener una administración de calidad, necesariamente se deben desarrollar procesos colectivos que movilicen las potencialidades de cada uno de los actores internos y externos.

Este modelo plantea un cambio sustancial en la comprensión del papel social, funciones, misión, visión y metas de la ANT.

Propone una administración centrada en las necesidades y posibilidades de los usuarios y construida como un proceso alternativo, flexible, democrático y participativo que compromete a los directivos, los empleados y los usuarios.

Así definido el modelo de gestión, merecen destacarse los siguientes aspectos:

- La afirmación de una dinámica propia en la provincia que le permita desarrollar con autonomía una administración de calidad.
- La asimilación y manejo de instructivos legales actualizados de trabajo como instrumento indispensable para direccionar los procesos laborales de la ANT.
- El fortalecimiento de acciones colectivas de la estructura orgánica, directivos, empleados y usuarios.

¹ Adaptado del modelo de gestión educativa para los CEMs (Centro Educativo Matriz) Ecuador

- La intensificación de canales de información que proporcionen toda la información requerida por los usuarios y la comunidad en general
- La adaptación y uso de tecnologías actualizadas que agilicen los procesos en cada trámite y en todas las áreas.
- La búsqueda de formas de control de procesos y de evaluación de resultados, distintos a los actuales, que mida la calidad del servicio brindado al usuario.

En la institución, la gestión ha sido concebida como la aplicación de normas o instructivos preestablecidos para la satisfacción del usuario.

En el contexto del modelo se la define así:

“El Modelo de Gestión Administrativa es la capacidad para la construcción, afirmación y desarrollo de la nueva imagen de la ANT, caracterizada por la optimización de los recursos humanos, participación y actualización permanente y gestión relevante en recursos materiales”.

Este modelo se sustenta en:

- Los resultados de la investigación a la situación de la gestión administrativa en un determinado momento en el espacio (ANT) y el tiempo (2014).

- El perfil y la experiencia de los actores de este proceso. (directivos y empleados)
- Los fundamentos teóricos de la gestión administrativa y la Ley de Tránsito

El Modelo de Gestión administrativa se constituye en un sistema de construcción, seguimiento y control de procesos y resultados que se desarrolla con la participación consciente y activa de todos los actores de la ANT. Tiene como propósito fortalecer esta nueva estructura orgánica y elevar la calidad de la administración.

Por estas consideraciones, el desarrollo del modelo parte de la estructura actual del centro matriz, con los buenos resultados e identificando las deficiencias, proponiendo modificaciones desde el punto de vista de su funcionamiento para generar cambios para el corto, mediano y largo plazo.

12.6.2 Dirección de relaciones públicas

Son sus deberes:

- a) Apoyar el delineamiento de una política estratégica de gestión y comunicación dirigida a fortalecer la institución y las demandas de la población.

- b) Mejorar y potenciar la imagen de la institución, posicionándose de manera positiva en la mente de su público.
- c) Optimizar el uso de herramientas comunicacionales.
- d) Reforzar la imagen interna y externa, logrando que ambas se desarrollen de modo organizado y en la misma línea comunicacional.
- e) Relacionarse con el resto de unidades de trabajo y proveer a estos de la información institucional y los materiales comunicacionales de imagen corporativa que puedan necesitar.
- f) Mantener, mejorar y aprovechar nuestra relación con los medios de comunicación.
- g) Desarrollar y poner en marcha el programa “la crisis de la comunicación” en los casos que sea necesario.
- h) Comunicar más noticias positivas en medios de comunicación masiva sin incurrir en gasto del presupuesto institucional, siendo la ANT la que proponga los escenarios a los medios de comunicación.
- i) Tener un mayor nivel de impacto y alcance de nuestras campañas para llegar a su vez a más públicos a nivel nacional.

- j) Mediante la ejecución de campañas de educación y seguridad vial; para así prevenir accidentes de tránsito y salvar vidas humanas.

12.6.3 Dirección de talento humano

Tiene una misión:

- a) Desarrollar mecanismos que permitan la captación del potencial humano de acuerdo a los requerimientos de la institución.
- b) Fortalecer una cultura que propicie las condiciones adecuadas para mejorar el clima organizacional.
- c) Orientar la estructura organizativa hacia un modelo centrado en los procesos que garantice una adecuada ubicación del personal administrativo en cargos específicos según el perfil y el área requerida.
- d) Implementar un modelo de capacitación específica y de desarrollo integral del talento humano (profesional, técnico y de apoyo) existente.
- e) Intensificar el flujo de información salarial, con el objeto de brindar respuestas oportunas y satisfacción al usuario.

- f) Integrar las normas y planes de beneficios sociales para atender con equidad y oportunamente las necesidades del personal.

12.6.4 La infraestructura

Esta gestión corresponde a las autoridades:

- a) Generar una política de integración de la gestión de las unidades provinciales y de las agencias de atención al usuario, ubicadas en las capitales de provincia, a fin de que éstas funcionen de manera articulada en los mismos inmuebles.
- b) Reubicar las agencias de atención al usuario a instalaciones distintas a su ubicación actual en los predios de la Policía Nacional, considerando las estructuras orgánicas establecidas en el modelo de gestión y los espacios físicos acorde a la demanda de títulos habilitantes.
- c) Priorizar la reubicación de las agencias de atención al usuario, a fin de fortalecer la gestión de los títulos habilitantes y la atención al usuario.
- d) Reubicar el proceso de revisión técnica vehicular en áreas cerradas que permitan el control eficaz de la gestión y dejen de funcionar en la vía pública.

- e) Establecer los diseños generales de distribución de los espacios físicos, para la ubicación de mobiliarios, iluminación y sus correspondientes baterías sanitarias, a fin de garantizar una adecuada atención al usuario.

12.6.5 Los recursos humanos

Corresponde a esta unidad, siempre apegado a las normas legales:

- a) Elaborar las estructuras de puestos y los perfiles del personal correspondiente a las Unidades Provinciales y Agencias de la ANT.
- b) Elaborar los correspondientes procesos de selección del personal de las agencias y unidades provinciales, mediante concurso de méritos a fin de garantizar la idoneidad del personal, en base a los perfiles de puestos desarrollados.
- c) Elaborar el plan de capacitación de las Unidades Administrativas Provinciales y Agencias de Atención al Usuario.
- d) Establecer mecanismos de evaluación de desempeño a los servidores de la ANT ubicados en las diferentes dependencias desconcentradas del territorio Nacional.

- e) Establecer metodologías y estrategias de planificación por resultados a ser aplicadas en las Unidades Administrativas Provinciales y Agencias de atención al Usuario.
- f) Elaborar las estructuras básicas de las Unidades Administrativas Provinciales y Agencias de atención al Usuario, que permitan la racionalización del talento humano.
- g) Capacitar al personal de Agencias con perfil de evaluador psicosensométrico en el manejo del software adquirido por la ANT para la realización de las evaluaciones pertinentes.
- h) Definir los horarios del personal de médicos contratados por la ANT para laborar en las Agencias de atención al usuario en la realización de las evaluaciones psicosensométricas y monitorear su asistencia a los sitios de trabajo.
- i) Desconcentrar la administración de Recursos Humanos a los territorios mediante delegación expresa emitida por Autoridad Competente.
- j) Dotar al personal a cargo de la revisión vehicular de ropa de trabajo y equipos de protección personal a fin de proteger su integridad en el desarrollo de la gestión.

- k) Solicitar a la entidad competente un análisis de riesgo laboral.

- l) Establecer mecanismos de control de asistencia a través de la implementación de suficientes lectores biométricos en las diferentes dependencias desconcentradas de la A.N.T. (Unidades Administrativas Provinciales y Agencias de Atención al Usuario).

12.6.6 Los recursos tecnológicos

- Verificar el aporte de la CTE, para la solución de los problemas generados en la sincronización de las bases de datos.

12.6.7 Actualización y documentación de la ANT.

El plan de trabajo estratégico involucra a todos los miembros que son parte de la Institución, desde el conserje hasta el director y es el trabajo sincronizado de todos el que generará buenos resultados. Entonces corresponde a todos con el liderazgo del director:

- a) Coordinación de reuniones de trabajo para revisión de información.

- b) Revisión información: FODA, lineamiento departamental (misión, visión, objetivos), análisis del personal actual y requerido, determinación de funciones, organigrama departamental.

- c) Actualización de la información de la planificación departamental.
- d) Revisión de información a cargo de la Coordinación de Planificación.
- e) Reuniones de trabajo para estructurar el modelo de gestión.
- f) Elaboración y desarrollo de presentaciones sobre avances del modelo de gestión de la ANT ante la Ministra María de los Ángeles Duarte.
- g) Validación de información de productos y servicios.
- h) Registro de información en formato especificado (matriz).
- i) Validación de información por parte de la Coordinación de Planificación.
- j) Envío de información a la Presidencia de la República y la Secretaria de Transparencia.

12.6.8 El plan anual de contratación. (Proyecto especial de acuerdo a la ley)

Según las normas del trabajo grupal estratégico, este plan debe ser socializado con todos los miembros de la institución, sin querer insinuar un acomodo personal.

12.6.9 Corresponde a un trámite general:

- Envío de solicitud de información a Unidades de la ANT.
- Recolección y revisión de la información de contrataciones de las Unidades de la ANT.
- Consolidación de la información de contrataciones en formato especificado por el INCOP.
- Revisión de la información de contrataciones de acuerdo a techo presupuestario
- Coordinación con el Departamento Financiero para registro de partidas presupuestarias y código de e-SIGEF en formato del INCOP.
- Coordinación con autoridades competentes para revisión y validación de información de contrataciones.
- Actualización de la información del Plan Anual de Contratación de acuerdo a observaciones realizadas por autoridades competentes.
- Coordinación para que el Plan Anual de Contratación sea aprobado por Directorio.
- Envío de información del Plan Anual de Contratación aprobado a la Dirección de Contratación Pública para registro en el INCOP.
- Envío de información del Plan Anual de Contratación aprobado a la Dirección de Aseguramiento y Finanzas y al área de Seguimiento y Evaluación.

12.6.10 Estadísticas, Matriculación y licencias

Debemos tomar en cuenta este y el siguiente literal para darnos cuenta de la realidad a la que incurrimos como resultado de la negligencia de los empleados, directivos, y usuarios como cómplices de las anomalías administrativas que se cometen.

- Estadística mensual de número total de la gestión de matrículas: Agencia de trámite a nivel ANT Babahoyo.
- Estadística mensual de número total de la gestión de licencias por: Agencia de trámite a nivel Babahoyo.
- Análisis de licenciamiento para re categorización.

12.6.11 De los operativos:

- Uso de taxímetros.
- Uso correcto de placas en el transporte pública y comercial.
- Uso indebido de películas polarizadas en los vehículos no autorizados.
- Vehículos ilegales.

12.6.12 Capacitación

Según el cronograma de actividades de la propuesta, debe ejecutarse, luego de la socialización de la misma y esto solo va, si se toma en cuenta el Plan Anual de Contrataciones, pues, resulta onerosa una inversión del estado, si los resultados no se van a revertir en la misma Institución.

El plan de capacitación se describe de la siguiente manera:

PLAN DE CAPACITACIÓN

TEMÁTICAS	DIMENSIÓN DE ESTUDIO	METODOLOGÍA	TIEMPO DE APLICACIÓN	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS
SISTEMA INSTITUCIONAL	Planeamiento Estratégico	Seminario	2 días 3 horas diarias Duración: 6 horas	Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: licenciados en administración, contadores, Psicólogos, etc.	<p>INFRAESTRUCTURA.- Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la ANT.</p> <p>MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS.- está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, folio, equipo multimedia, Infocus, computador, y ventilación adecuada.</p> <p>DOCUMENTOS TÉCNICO – EDUCATIVO.- entre ellos tenemos: certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.</p>
	Administración y organización	Curso	2 días 3 horas diarias Duración: 6 horas		
	Cultura Organizacional	Conferencia	1 día 3 horas Duración: 3 horas		
	Gestión del Cambio	Cursillo	2 días 3 horas diarias Duración: 6 horas		
IMAGEN INSTITUCIONAL	Relaciones Humanas	Taller	5 días 2 horas diarias Duración: 10 horas		
	Relaciones Públicas	Conferencia	1 día 3 horas diarias Duración: 3 horas		
	Administración	Conferencia	1 día 3 horas diarias Duración: 3 horas		
	Mejoramiento Del Clima Laboral	Seminario	2 días 3 horas diarias Duración: 6 horas		
CONTABILIDAD	Auditoria Interna	Seminario	2 días 3 horas diarias Duración: 6 horas		
	Normas de Control	Taller	2 días 3 horas diarias Duración: 6 horas		

12.6.13 Contabilidad

Debe seguirse el trámite con una meta especial:

1. Cambio de razón social en el Ruc de la Comisión Nacional de Tránsito a Agencia Nacional de Tránsito.
2. Se ha establecido la ejecución de caja chica a nivel Nacional.
3. Para la ejecución del punto anterior se ha convocado a todo el personal de Agencias involucradas en este tema a la capacitación respectiva previo planificación.
4. Se ha realizado una revisión total de las declaraciones al SRI
5. Análisis y entrega de valores a la Dirección Nacional de Control de Tránsito por partida contable
6. Ajustes de caja chica de años anteriores, préstamos tipo B, regulación de viáticos años anteriores.
7. Registro de Pólizas de seguro (Cuentas de Orden)
8. Depreciación de activos fijos al año 2013 entregados por el departamento de Activos Fijos
9. Regulación de Bienes de consumo interno en el año 2013 y 2014
10. Por cuanto, el Ministerio de Finanzas solicitó como parte del proceso de cierre de la entidad anterior que se cree un RUC de la nueva entidad, debido a que en la nueva ley se elimina la CNTTTTSV y se crea la ANT, por lo que se solicitó RUC para la ANT.
11. Producto de la creación de la nueva entidad se procedió al cierre contable de la institución 059 CNTTTTSV.

12. Se continuó un proceso bajo la supervisión y control del Ministerio de Finanzas, proceso que ameritó toda la dedicación y tiempo para concluir con agilidad
13. En consecuencia con el punto anterior, se generó el asiento de apertura de la nueva entidad, cabe recalcar que estos dos últimos sucesos se realizaron de manera manual ya que no es usual que se elimine y se cree una nueva institución.

12.6.14 Recomendaciones de prioridad de la propuesta²

Infraestructura

- Generar una política de integración de la gestión de las unidades provinciales y de las agencias de atención al usuario, ubicadas en las capitales de provincia, a fin de que éstas funcionen de manera articulada en los mismos inmuebles.
- Reubicar las agencias de atención al usuario a instalaciones distintas a su ubicación actual en los predios de la Policía Nacional, considerando las estructuras orgánicas establecidas en el modelo de gestión y los espacios físicos acorde a la demanda de títulos habilitantes.
- Priorizar la reubicación de las agencias de atención al usuario, a fin de fortalecer la gestión de los títulos habilitantes y la atención al usuario.

² Fuente, ANT de Babahoyo 2013

- Reubicar el proceso de revisión técnica vehicular en áreas cerradas que permitan el control eficaz de la gestión y dejen de funcionar en la vía pública.
- Establecer los diseños generales de distribución de los espacios físicos, para la ubicación de mobiliarios, iluminación y sus correspondientes baterías sanitarias, a fin de garantizar una adecuada atención al usuario.

Recursos Humanos

- Elaborar las estructuras de puestos y los perfiles del personal correspondiente a las Unidades Provinciales y Agencias de la ANT.
- Elaborar los correspondientes procesos de selección del personal de las agencias y unidades provinciales a fin de garantizar la idoneidad del personal, en base a los perfiles de puestos desarrollados.
- Elaborar el plan de capacitación de las Unidades Administrativas Provinciales y Agencias de Atención al Usuario.
- Establecer mecanismos de evaluación de desempeño a los servidores de la ANT ubicados en las diferentes dependencias desconcentradas del territorio Nacional.

- Establecer metodologías y estrategias de planificación por resultados a ser aplicadas en las Unidades Administrativas Provinciales y Agencias de atención al Usuario.
- Elaborar las estructuras básicas de las Unidades Administrativas Provinciales y Agencias de atención al Usuario, que permitan la racionalización del talento humano.
- Capacitar al personal de Agencias con perfil de evaluador psicosenométrico en el manejo del software adquirido por la ANT para la realización de las evaluaciones pertinentes.
- Definir los horarios del personal de médicos contratados por la ANT para laborar en las Agencias de atención al usuario en la realización de las evaluaciones psicosenométricas y monitorear su asistencia a los sitios de trabajo.
- Desconcentrar la administración de Recursos Humanos a los territorios mediante delegación expresa emitida por Autoridad Competente.
- Dotar al personal a cargo de la revisión vehicular de ropa de trabajo y equipos de protección personal a fin de proteger su integridad en el desarrollo de la gestión.

- Solicitar a la entidad competente un análisis de riesgo laboral.
- Establecer mecanismos de control de asistencia a través de la implementación de suficientes lectores biométricos en las diferentes dependencias desconcentradas de la A.N.T. (Unidades Administrativas Provinciales y Agencias de Atención al Usuario).

Recursos Tecnológicos

- Verificar el aporte de la CTE para la creación de un nuevo sistema operativo que se fusionen con el sistema de la policía nacional y la CTE, para la solución de los problemas generados en la sincronización y actualización de las bases de datos.
- Adaptar un sistema de interconectividad con Instituciones (SRI, POLICIA JUDICIAL, JUZGADO DE TRANSITO, REGISTRO CIVIL Y EL SISTEMA INFORMATICO NOTARIAL) vinculadas a la legalización de los procesos realizados en los tramites que requieren los usuarios y de esta manera mejorar la calidad del servicio.

12.7 Resultados Esperados

Esperamos que la ejecución de este proyecto de trabajo de la propuesta ajustado a los vestigios de modelo de gestión de la policía que tiene la ANT de Babahoyo, los Ríos pero que no se lo aplica porque parece caduco y fuera de la realidad

actual, se pueda avizorar dentro de un año, por cuanto, se desea también que la transferencia de competencias a la Municipalidad traerá consigo nuevas estrategias de trabajo con las normas y políticas de ese gobierno, pues no de otra manera se implementarán los lineamientos al modelo de gestión, siempre irán con el marco, referencial, políticos, estrategias y hasta teórico del Social Cristiano.

El nuevo modelo de gestión administrativa que implementará el Municipio con todas las competencias de Ley, debe satisfacer las aspiraciones de los usuarios en primer lugar y luego, de todos los involucrados, sean estos, propietarios y transportistas, autoridades y ciudadanía.

12.7.1 Responsables

- Autoridades de la ANT de Babahoyo
- Empleados
- Usuarios

12.7.2 Beneficiarios e Involucrados

- Autoridades de la ANT de Babahoyo
- Empleados
- Usuarios
- Transportistas
- Comunidad

13 BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Morales, J. E., & Vargas Mendoza, J. E. (2010). *Servicio al cliente. Network de Psicología Organizacional*. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
- Amador, J. P. (15 de Agosto de 2003). *Proceso Administrativo*. Recuperado el 10 de octubre de 2015, de www.elprisma.com: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativo
- Anzola, S. (2002). *Administración de Pequeñas Empresas*. México: Editorial McGrawhill.
- Barquero, J. D., Rodríguez de Llauder, C., Barquero, M., & Huertas, F. (2007). *Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?* España: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Campos Chávez, G., & Portillo Lara, L. (2010). *Modelo de gestión administrativa para brindar una mejor atención al usuario en la Alcaldía Municipal de Moncagua, departamento de San Miguel*. San Miguel: Universidad De El Salvador.
- Campos Encalada, S., & Loza Chávez, P. (2011). *Incidencia de la gestión administrativa de la biblioteca municipal "pedro Moncayo" de la ciudad de Ibarra en mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 2011. propuesta alternativa*. Ibarra: Universidad Tecnica Del Norte.
- Cazares, P. (10 de septiembre de 2014). *Modelos Administrativos*. Recuperado el 15 de octubre de 2015, de [blogspot.com](http://modelosadministrativos-uners.blogspot.com/): <http://modelosadministrativos-uners.blogspot.com/>

- Cea D'Áncora, M. (1999). Estrategias y técnicas de investigación social. *Metodología cuantitativa*, 240.
- Chiavenato, I. (2003). *Gestión Del Talento Humano*. Colombia: Editorial McGrawhill.
- Dávila, C. (2011). *La Calidad en El Servicio*. Bogotá: Editorial Panorama.
- Flippo, E. (1970). *Principios de administración de personal*. Sao Paulo: Atlas.
- Kuhn, T. (1971). *Un currículo científico para estudiantes de 11 a 14*. Madrid: Unesco.
- Marketingpower.com. (22 de julio de 2009). *Resource Library*. Recuperado el 10 de octubre de 2015, de http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=C
- McGEHEE, D. (1991). *Training in Bussiness and Industry*. New York: Wiley.
- MINEDUC. (2008). Guía para la interpretación de resultados. *PRUEBAS SER ECUADOR*, 19-22.
- MinEduc. (2014). *Ministerio de Educación*. Obtenido de http://web.educacion.gob.ec/_upload/10mo_anio_CIENCIAS_NATURALES.pdf
- Morales Zepeda, F. (2010). *universia.net*. Obtenido de dspace.universia.net/bitstream/2024/703/1/la+verdad.pdf
- Reyes Cano, L. M. (8 de abril de 2007). *El Proceso Administrativo*. Recuperado el 5 de octubre de 2015, de www.angelfire.com: http://www.angelfire.com/zine2/uvm_lce_lama/padmon.htm
- Stoner, J. (1996). *Administración*. Pearson Educación. México: Naucalpan de Juárez.

14 ANEXOS

ANEXOS N° 1

MISIÓN DE LA ANT

Brindar y garantizar la libre y segura movilidad terrestre en el territorio nacional por medio de la implementación de servicios de calidad, contribuyendo al desarrollo socio-económico del país y en preservación del medio ambiente.

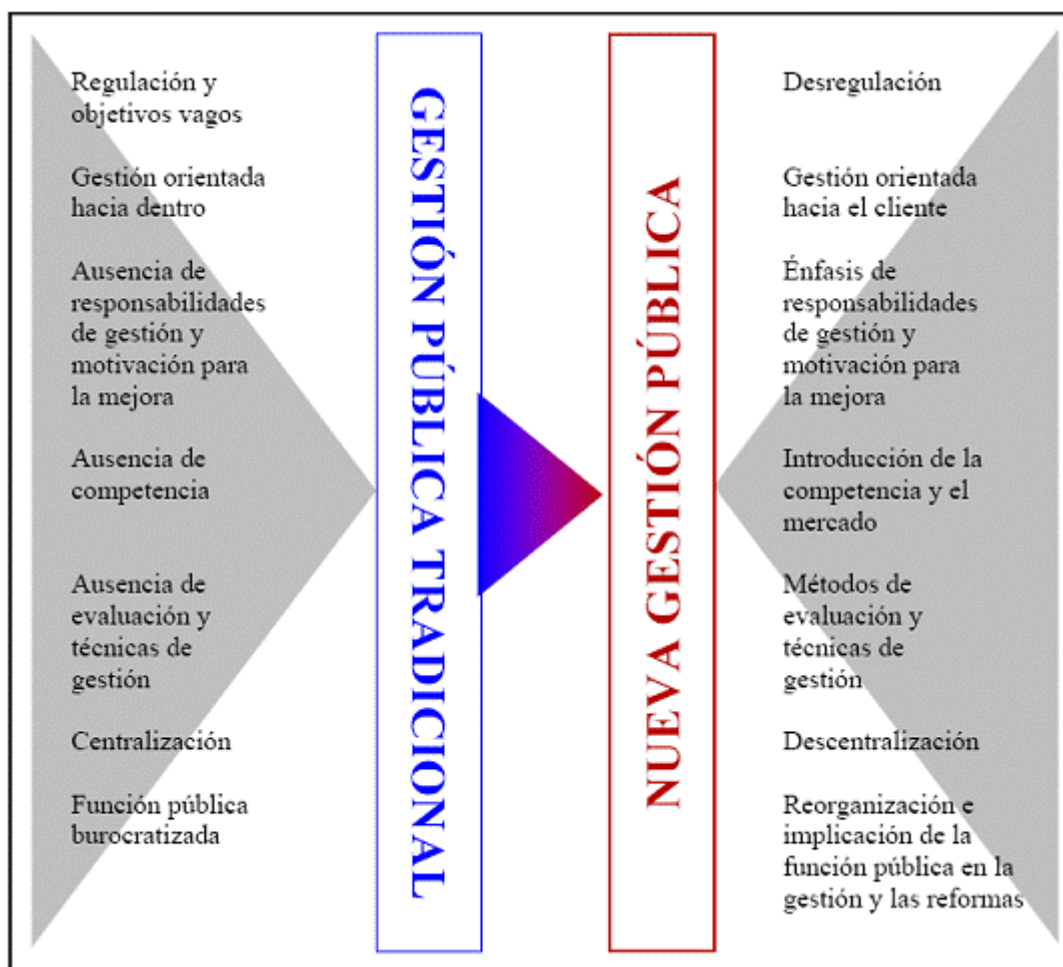
VISION DE LA ANT

Ser ejemplo de excelencia en el ejercicio de las competencias en transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, basados en la calidad de servicio a clientes internos y externos a nivel nacional.

Ser la Institución modelo de América Latina, en la regulación y ejecución del derecho constitucional de los ecuatorianos al tránsito y transporte terrestre seguro, respetando el medio ambiente a través de un sistema de gestión de calidad, promoviendo el mejoramiento continuo y la adaptabilidad a los cambios del entorno.

ANEXOS N° 2

Gráfica 3: Gestión Pública Tradicional versus Nueva Gestión Pública³



Fuente: Adaptado de Montesinos Julve (1998)

ANEXOS N° 3



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Postgradista: Lic. Grace Lorena Sandoval Vite
Instrucciones: Marque con una X su respuesta en el círculo.

ENCUESTA PARA LOS EMPLEADOS

1. ¿Utiliza instrumentos técnicos actualizados en su trabajo?
MUCHO () POCO () NINGUNO ()

2. ¿Tiene dominio de programas y aparatos de computación que hay en la función que desempeña?
MUCHO () POCO () NINGUNO ()

3. ¿Presta sus servicios en la ANT por más de un año?
SI () NO ()

4. ¿Cree usted que el trabajo según el modelo de gestión debe ser administrativo, debe ser más ágil y dinámico?
MUCHO () POCO () NINGUNO ()

- 5).- ¿Los usuarios le agradecen por la atención que Ud. les da?
SIEMPRE () DE VEZ EN CUANDO NUNCA ()

6).- ¿Los empleados se relacionan con facilidad entre si y con el director?

SIEMPRE () DE VEZ EN CUANDO () NUNCA ()

7).- ¿El director le agrada como su jefe?

UN POCO () MUCHO () NADA ()

8).- ¿Conoce que el modelo de gestión con el que trabaja es el mismo que venía utilizando anteriormente la policía?

MUCHO () POCO () NADA ()

9).- Le han ofrecido alguna vez una recompensa los tramitadores para agilizar el trámite?

SIEMPRE () DE VEZ EN CUANDO () NUNCA ()

10).- ¿Entro a su trabajo actual en la ANT por concurso de méritos, por amistad o por ascendencia en la política?

POR MERITOS () POR AMISTAD () POR POLITICA ()

ANEXOS N° 4



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Postgradista: Lic. Grace Lorena Sandoval Vite
Instrucciones: Marque con una X su respuesta en el círculo.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS DE LA ANT, BABAHOYO

- PROVINCIA DE LOS RÍOS.

1. ¿Conoce usted a que ventanilla dirigirse para realizar su trámite?

MUCHO () POCO () NADA ()

2.- Recibe la información necesaria referente a los requisitos para matricular su vehículo o canjear su licencia?

SIEMPRE () ALGUNAS VECES () NUNCA ()

3.- Cuanto tiempo esperó para ser atendido?

POCO () NORMAL () MUCHO ()

4.- Considera que el sistema de turnos es eficiente?

SI () ALGO () NO ()

5.- Que cree usted que es el sistema informático que utiliza?

REGULAR () NORMAL () DEFICIENTE ()

6.- Le informaron sobre los valores de multas a pagar?

MUCHO () POCO () NADA ()

7.- Conoce los puntos de pago o Bancos donde cancelar los valores?

SI () NO ()

8.- En qué condiciones considera que se encuentra el edificio de la ANT, Babahoyo?

BUENO () REGULAR () MUY BUENO ()

9.- Finaliza el trámite que requiere exitosamente el mismo día?

A VECES () SIEMPRE () NUNCA ()

10.- Es atendido por un jefe de área o Jefe de Agencia, para solucionar algún problema?

A VECES () SIEMPRE () NUNCA ()

ANEXOS N° 5



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Postgradista: Lic. Grace Lorena Sandoval Vite
Instrucciones: Marque con una X su respuesta en el círculo.

ENCUESTA PARA LOS DIRECTIVOS

Marque con una (x) según su respuesta

1. ¿Se utilizan instrumentos técnicos actualizados y adecuados en la ANT?

MUCHO () POCO () NADA ()

2. ¿Conoce el trabajo que debe realizar de acuerdo a la función que desempeña y al tiempo de ingreso?

UN POCO () MUCHO () NADA ()

3. ¿Hace qué tiempo ingresó en la ANT como directivo?

RECIENMENTE () UN AÑO () MÁS DE UN AÑO ()

4. ¿Conoce usted el modelo de gestión administrativo con el que laboran en la ANT?

UN POCO () MUCHO () NADA ()

5).- ¿Conoce la Ley de Tránsito?

UN POCO () MUCHO () NADA ()

6).- ¿Los empleados se relacionan con facilidad con su liderazgo?

UN POCO () MUCHO () NADA ()

.

7).- ¿Entró a su trabajo de directivo mediante concurso de méritos?

SI () NO ()

8).- ¿Sabía que el modelo de gestión administrativa con el que trabaja es el mismo que venía utilizando anteriormente la policía?

SI () NO ()