



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE INGENIERÍA EN SISTEMAS ELECTRÓNICA E INDUSTRIAL

CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL EN PROCESOS DE AUTOMATIZACIÓN

Tema:

“SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL TERMINAL TERRESTRE DE LA CIUDAD DE AMBATO”

Proyecto de Trabajo de Graduación Modalidad: Proyecto de Investigación, presentado previo a la obtención del título de Ingeniero Industrial en Procesos de Automatización.

SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Sistema de administración de la productividad y competitividad empresarial.

AUTOR: William Gustavo Chugchilán Pilamunga

PROFESOR REVISOR: Ing. Rosa Elizabeth Galleguillos Pozo Mg.

AMBATO – ECUADOR

Enero 2017

APROBACIÓN DEL TUTOR

AUTÓGRAFO

En mi calidad de tutor del trabajo de investigación sobre el tema: "Sistema de Gestión por Procesos para el Terminal Terrestre de la Ciudad de Ambato", realizado por el señor William Gustavo Chugchilán Pilamunga, estudiante de la Carrera de Ingeniería Industrial en procesos de Automatización, de la Facultad de Ingeniería en Sistemas, Electrónica e Industrial, de la Universidad Técnica de Ambato, considero que el informe investigativo reúne los requisitos suficientes para que continúe con los trámites y consiguiente aprobación de conformidad con el numeral 7.2 de los Lineamientos Generales para la aplicación de Instructivos de las Modalidades de Titulación de las Facultades de la Universidad Técnica de Ambato

Ambato, enero 2017

EL TUTOR



Ing. Rosa Elizabeth Galleguillos Pozo Mg

AUTORÍA

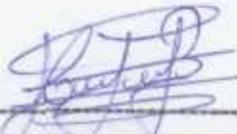
DERECHO DEL AUTOR

El presente Proyecto de Investigación titulado: "Sistema de Gestión por Procesos para el Terminal Terrestre de la Ciudad de Ambato", es absolutamente original, auténtico y personal, en tal virtud, el contenido, efectos legales y académicos que se desprenden del mismo son de exclusiva responsabilidad del autor.

Como los derechos de este Trabajo de Tesis, son de exclusiva responsabilidad del autor, autorizo su reproducción dentro de las regulaciones de la Universidad.

Ambato, enero 2017

Ambato, enero 2017



William Gustavo Chugchilán Pilamunga
CC: 1804254744

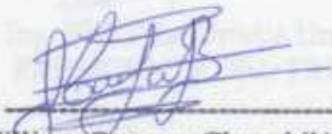
DERECHOS DE AUTOR

APROBACIÓN DE LA COMISIÓN CALIFICADORA

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga uso de este Trabajo de Titulación como un documento disponible para la lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos de mi Trabajo de Titulación, con fines de difusión pública, además autorizo su reproducción dentro de las regulaciones de la Universidad.

Ambato, enero 2017



William Gustavo Chugchilán Pilamunga
CC: 1804254744

Ing. Darwin Santiago Añón, Mg.
DOCENTE CALIFICADOR

Ing. Christian José Macías, Mg.
DOCENTE CALIFICADOR

APROBACIÓN DE LA COMISIÓN CALIFICADORA

La Comisión Calificadora del presente trabajo conformada por los señores docentes Ing. Darwin Santiago Aldás Salazar, Mg., e Ing. Christian José Mariño Rivera, Mg., revisó y aprobó el Informe Final del Proyecto de Investigación titulado "Sistema de Gestión por Procesos para el Terminal Terrestre de la Ciudad de Ambato", presentado por el señor William Gustavo Chugchilán Pilamunga de acuerdo al numeral 9.1 de los Lineamientos Generales para la aplicación de Instructivos de las Modalidades de Titulación de las Facultades de la Universidad Técnica de Ambato.

Ing. Elsa Piñar Urrutia Urrutia, Mg.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ing. Darwin Santiago Aldás, Mg.
DOCENTE CALIFICADOR

Ing. Christian José Mariño, Mg.
DOCENTE CALIFICADOR

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación va dedicado a todas aquellas personas que me apoyaron moral y económicamente.

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

William Chugchilán

AGRADECIMIENTO

Al Ingeniero Alex Rosales García en calidad de Administrador de la Unidad de Terminales por darme la apertura y entregarme la información necesaria para el desarrollo del proyecto.

A la Ingeniera Rosa Galleguillos por haberme guiado para desarrollar este trabajo investigativo, brindándome su tiempo, apoyo y conocimiento durante todo el desarrollo de este proyecto.

A mi familia, que suponen los cimientos de mi desarrollo, todos y cada uno de ustedes que han destinado tiempo para enseñarme cosas nuevas, para brindarme aportes invaluableles que servirán para toda mi vida.

William Chugchilán

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
AUTORÍA	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
APROBACIÓN DE LA COMISIÓN CALIFICADORA	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
GLOSARIO DE TÉRMINOS	xv
ACRÓNIMOS	xvi
INTRODUCCIÓN	xvii
CAPÍTULO I	1
EL PROBLEMA	1
1.1 Tema	1
1.2 Planteamiento del problema	1
1.3 Delimitación	2
1.4 Justificación	3
1.5 Objetivos	4
1.5.1 Objetivo general	4
1.5.2 Objetivo específicos	4
CAPÍTULO II	5
MARCO TEÓRICO	5
2.1 Antecedentes investigativos	5
2.2.1 Proceso	6
2.2.2 Procesos de producción	6
2.2.3 Proceso administrativo	6
2.2.4 La cadena de valor	7

2.2.5 Mapas de procesos.....	8
2.2.6 Gestión por procesos	8
2.2.7 Tipos de procesos	8
2.2.8 Servicio.....	9
2.2.9 Servicio al cliente	9
2.2.10 Satisfacción del cliente	10
2.2.11 Dirección	10
2.2.12 Control.....	10
2.2.13 Organización.....	10
2.2.14 Sistema de gestión	11
2.2.15 Análisis FODA	11
2.2.16 Indicadores de gestión	11
2.2.17 Selección de indicadores	12
2.2.18 Método de recopilación de datos	13
2.2.19 Técnicas de muestreo	14
2.3 Propuesta de solución.....	14
CAPÍTULO III.....	15
METODOLOGÍA	15
3.1 Modalidad básica de investigación	15
3.1.1 Investigación de campo	15
3.1.2 Investigación bibliográfica-documental	15
3.2 Población y muestra	16
3.3 Recolección de información.....	16
3.4 Procesamiento y análisis de datos	16
3.5 Desarrollo del proyecto	17
CAPÍTULO IV	18
DESARROLLO DE LA PROPUESTA	18
4.1 Análisis de resultados de la situación actual.....	18
4.1.1 Resultados porcentuales de las encuestas realizadas.....	19
4.1.2 Discusión	20
4.2 Análisis administrativo de la empresa.....	20
4.2.1 Información general de la empresa.....	21

4.2.2 Beneficiarios	21
4.2.3 Estructura Organizacional y modelo de Gestión del GADMA	22
4.2.4 Instrumentos de planificación del GAD Municipal de Ambato	26
4.2.5 Unidades del Terminal Terrestre de la ciudad de Ambato	27
4.2.6 Soporte documental del Modelo de Gestión por Procesos	28
4.3 Procedimiento de elaboración del Sistema de Gestión por Procesos	29
4.3.1 Definición del direccionamiento estratégico de la Unidad de Terminales	29
4.3.2 Análisis FODA de la Unidad de Terminales del Cantón Ambato	31
4.3.3 Cadena de valor y Mapa de Procesos	32
4.3.4 Interrelación de procesos.	34
4.3.5 Levantamiento de procesos	37
4.3.6 Análisis del Valor agregado	48
4.3.7 Caracterización del proceso Gestión de Terminales	53
4.3.8 Desarrollo de indicadores de gestión para cada uno de los subprocesos	55
4.3.9 Elaboración del manual por procesos para la Unidad de Terminales	61
4.4 Estrategia de implementación del Sistema de Gestión por Procesos	61
4.4.1 Medición y seguimiento	61
4.4.2. Administración: Comité de gestión por proceso de la Unidad de Terminales	62
CAPÍTULO V	65
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
5.1 Conclusiones	65
5.2 Recomendaciones	66
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68
ANEXOS	71
ANEXO 1: Encuesta dirigida a los servidores públicos del terminal terrestre	71
ANEXO 2: Interpretación de resultados de las encuestas realizadas	73
ANEXO 3: Formato del formulario del levantamiento de procesos	85
ANEXO 4: Manual de procedimientos para el Terminal Terrestre de Ambato	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso administrativo.....	7
Figura 2. La cadena de valor.....	7
Figura 3. Estructura Orgánica de la Unidad de Terminales.....	28
Figura 4. Cadena de valor del Unidad de Terminales.....	32
Figura 5. Mapa de procesos de la Unidad de Terminales.....	33
Figura 6. Interrelación del proceso Adjudicación de locales con Documentación y finanzas.....	34
Figura 7. Interrelación del proceso Declaración de vacancia de locales con Documentación y finanzas.....	34
Figura 8. Interrelación del proceso Recepción y almacenamiento de tránsito con procesos Estratégicos y de Apoyo.....	35
Figura 9. Interrelación del proceso de Control de tránsito con Recursos Humanos.....	35
Figura 10. Interrelación del Proceso de Recaudación Tasa Usuario con Departamento de finanzas.....	36
Figura 11. Interrelación del proceso Control de actividades excepcionales internas con Recursos Humanos.....	36
Figura 12. Ciclo PHVA del Sistema de Gestión por Procesos de la Unidad de Terminales.....	62
Figura 13. Comité de gestión de procesos de la Unidad de Terminales.....	63
Figura 14. Tabulación pregunta N° 1.....	73
Figura 15. Tabulación pregunta N° 2.....	74
Figura 16. Tabulación pregunta N° 3.....	75
Figura 17. Tabulación pregunta N° 4.....	76
Figura 18. Tabulación pregunta N° 5.....	77
Figura 19. Tabulación pregunta N° 6.....	78
Figura 20. Tabulación pregunta N° 7.....	79
Figura 21. Tabulación pregunta N° 8.....	80
Figura 22. Tabulación pregunta N° 9.....	81
Figura 23. Tabulación pregunta N° 10.....	82
Figura 24. Tabulación pregunta N° 11.....	83
Figura 25. Tabulación pregunta N° 12.....	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de conformación del análisis FODA.....	11
Tabla 2. Dimensiones de los Indicadores de Gestión.....	12
Tabla 3. Población a realizar el estudio.....	16
Tabla 4. Grupos de la población involucrada.....	18
Tabla 5. Resultados porcentuales de las encuestas realizadas.....	19
Tabla 6. Análisis de involucrados.....	22
Tabla 7. Subproceso de adjudicación de locales, puestos y oficinas.....	37
Tabla 8. Subproceso de declaración de vacancia de locales, puestos y oficinas.....	39
Tabla 9. Subproceso de Recepción y almacenamiento de tránsito.....	40
Tabla 10. Subproceso de Control de tránsito de unidades de transporte.....	42
Tabla 11. Subproceso de recaudación tasa usuarios.....	44
Tabla 12. Subproceso de control de actividades internas del terminal.....	46
Tabla 13. Análisis del valor agregado del subproceso Adjudicación de locales.....	48
Tabla 14. Análisis del valor agregado del subproceso Declaración de vacancia de locales.....	49
Tabla 15. Análisis del valor agregado del subproceso Recepción y almacenamiento de tránsito.....	50
Tabla 16. Análisis del valor agregado del subproceso Control de tránsito de unidades de transporte.....	51
Tabla 17. Análisis del valor agregado del subproceso Recaudación tasa usuarios.....	52
Tabla 18. Caracterización del macro proceso “Gestión de Terminales”.....	53
Tabla 19. Indicadores del proceso productivo.....	55
Tabla 20. Indicador nivel de arrendamiento de locales, puestos y oficinas.....	56
Tabla 21. Indicador del nivel de declaración de suspensión y vacancia.....	57
Tabla 22. Indicador del control de frecuencias.....	58
Tabla 23. Indicador del control de sellaje unidades de transporte.....	59
Tabla 24. Indicador de recaudación tasa usuario.....	60
Tabla 25 Cronograma de implementación del sistema de Gestión por Procesos.....	64

RESUMEN

La presente investigación expone el desarrollo de un Sistema de Gestión por Procesos para el Terminal Terrestre de la Ciudad de Ambato, para lo que se aplican métodos de recopilación de datos, documentos sobre el que se verifica el débil diagnóstico de la situación actual, pauta por la cual se da el análisis administrativo de la empresa, lineamientos a los cuales debe estar sujeto la Unidad de Terminales como una dirección de nivel de Procesos Desconcentrados del GADMA. Una vez establecido los puntos en los cuales debe guiarse la institución se procede a realizar un análisis FODA, luego, la dinámica de la gestión por procesos inicia mediante el levantamiento e identificación de las actividades que se llevan a cabo dentro de la gestión operativa, posterior a eso corresponde en detallar las entradas y salidas de cada uno de las actividades, de ahí el diseño de la cadena de valor y el respectivo mapa de procesos, como herramientas para interpretar la secuencia e interacción entre los procesos, se procede entonces al desarrollo de fichas técnicas el cual permite realizar un seguimiento continuo a la evolución historia del indicador. Como resultado se establece el Manual de Procesos, uno de los pilares fundamentales de la gestión, en los cuales se registra la trazabilidad de las actividades que se realizan en las instalaciones de la empresa.

Palabras clave: Gestión por procesos, análisis administrativo, análisis FODA, indicador, manual de procesos.

ABSTRACT

This research presents the development of a system of management by processes to the Earth Terminal of the city of Ambato, which applies methods of data collection, document that verifies the weak diagnosis of the current situation, guideline by which gives administrative analysis of the company, as they are the guidelines to which terminals unit as a level of processes de-concentrated address should be subject of the GADMA. Established once points which should be guided the institution proceeds to perform a SWOT analysis, then the dynamics of management by processes started by the uprising and identification of activities that are carried out within the operational management, post that corresponds in detail the inputs and outputs of each collected in lifting activities , hence the designed value chain and respective map of processes, such as tools to interpret the sequence and interaction between processes, then proceed to the development of technical data sheets which allows continuous follow-up to the evolution history of the indicator. Since result establishes the Process manual, one of the fundamental props of the management, in which there is registered the traceability of the activities that are realized in the facilities of the company.

Keywords: Management for processes, administrative analysis, analysis FODA, indicator, process manual.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Proceso: Un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí, que tiene una entrada y una o varias salidas.

La cadena de valor: Consiste en actividades que agregan valor y que no lo agregan, requeridas para diseñar, ordenar y ofrecer un producto o servicio desde el concepto hasta el lanzamiento, desde la orden hasta la entrega y desde las materias primas hasta los clientes.

Mapas de procesos: El mapa de procesos es una representación gráfica, una visión general del sistema organizacional de una empresa, en donde se exhiben los procesos que lo componen

Servicio: El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o el servicio básico, como consecuencia de precio la imagen y la reputación del mismo.

Puesto: Espacio físico pequeño y abierto sin infraestructura propia, colocado en lugares públicos para vender artículos al por menor.

Oficina: Espacio físico mediano y cerrado con infraestructura propia, que ofrece la venta de productos o servicios al por menor.

Local comercial: Espacio físico mediano o grande cerrado, que posee infraestructura propia, donde se ofrecen bienes, mercaderías o servicios para la venta al público.

Vacancia: Tiempo durante el cual queda sin titular una función, un local, puesto u oficina.

Frecuencias: Número de veces que aparece, sucede o se realiza una cosa o actividad durante un período o un espacio determinados.

Adjudicación: Es el acto judicial que consiste en la atribución de un bien material (mueble o inmueble)

Legalización: Acto administrativo mediante el cual la autoridad competente acredita la autenticidad de un documento o de una firma atribuyéndole efectos legales. Acción de legalizar.

Andén: Espacio físico dentro del Terminal Interprovincial o Áreas de Transferencia, destinado para la ubicación de las unidades de transporte.

Tiempo en andén: Tiempo establecido por la Administración de la UDT para que las unidades de transporte que se encuentran en los andenes, recojan pasajeros y salgan de viaje.

Cabildo: Base de datos para el manejo de las recaudaciones.

ACRÓNIMOS

UDT: Unidad de Terminales

ATN: Agencia Nacional de Tránsito

DTTM: Dirección de Tránsito, Transporte y Movilidad

V.A.C: Valor agregado al cliente

V.A.E: Valor agregado a la empresa

P: Preparación

E: Espera

M: Movimiento

I: Inspección

INTRODUCCIÓN

En un mundo caracterizado por rápidos y complejos cambios, es notorio la serie de necesidades que exigen las distintas masas humanas y con ello la renovación de cada organización e implementación de modelos estratégicos adecuados a cada empresa para enfrentar retos y cambios que paulatinamente afrontan en la ejecución de sus actividades [1].

La evolución de los mercados y la globalización que incide en empresas de todo tamaño y sector, ha cambiado drásticamente, por lo que se ha vuelto más competitivo el entorno de las organizaciones actuales, debido a esto, el desarrollo de la tecnología ha generado un gran impacto en los procesos y normativas nacionales e internacionales [2]. Por lo que la descentralización de las organizaciones está transformando el concepto de control interno.

A nivel mundial la gestión por procesos está tomando gran importancia en los negocios por el hecho de que las empresas requieren de una estructura organizacional adecuada a los requerimientos de los clientes. La empresa se ve forzada a considerar elementos básicos para destacar y dar un valor agregado al servicio [3]. De hecho, en este sentido existen países pioneros en la aplicación de eficientes y modernos modelos de gestión, entre ellos: Francia, Dinamarca, Noruega, Irlanda, Alemania, Grecia, España, Suiza, Japón y Turquía; países que han diseñado diversas metodologías para la gestión, mismas que han servido de base para los diferentes modelos adoptados por varios países de América Latina, tras sus diferentes procesos de modernización y reformas [4].

En nuestro país, la administración mediante la gestión por procesos ha despertado un gran interés creciente por parte de las empresas, desde las más grandes hasta las medianas siendo ampliamente utilizadas por varias organizaciones que utilizan modelos de gestión que les ha permitido tener éxito empresarial [5].

Las entidades que conforman el sector público en Ecuador, entre ellas los Gobiernos Autónomos Descentralizados en sus diferentes niveles, sean estos provinciales, cantonales o parroquiales, poseen ciertas limitaciones en cuanto a la estandarización de modelos de gestión, puesto que el marco legal vigente determina la aplicación de un modelo de gestión por resultados, mismo que en entidades burocráticas y centralizadas en el poder político y sin criterio técnico-administrativo, resulta difícil de aplicar cuando

no existe un modelo de gestión previo de los procesos estratégicos y de apoyo institucional, orientados a la calidad del servicio público [4].

La deficiente comunicación entre el personal administrativo, recaudadores, inspectores, auxiliar de servicios y personal que laboran en el Terminal Terrestre de la ciudad de Ambato no permite la participación de los mismos en la planificación, toma de decisiones y soluciones de problemas; además del ineficiente proceso de atención que se brinda durante la prestación del servicio genera inconformidad en los usuarios.

Además, para la empresa el limitado manejo de indicadores incrementa la desvalorización de cada uno de los procesos debido a que no cuentan con un medio de verificación del cumplimiento de actividades, provocando un deficiente servicio, así como el retroceso institucional al no poder dar respuesta a las diversas demandas de la población involucrada.

Es debido a esto que la investigación es de gran importancia ya que tiene como propósito buscar alternativas que ayuden a establecer un método adecuado de como ejecutar el trabajo mediante diagramas y manuales de proceso, e instrumentos estándar para el diseño de procesos, beneficios esenciales para ser más competitivo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema

Sistema de Gestión por Procesos para el Terminal Terrestre de la Ciudad de Ambato

1.2 Planteamiento del problema

En un mundo caracterizado por rápidos y complejos cambios, es notorio la serie de necesidades que exigen las distintas masas humanas y con ello la renovación de cada organización e implementación de modelos estratégicos adecuados a cada empresa para enfrentar retos y cambios que paulatinamente afrontan en la ejecución de sus actividades [1].

La evolución de los mercados y la globalización que incide en empresas de todo tamaño y sector, ha cambiado drásticamente, por lo que se ha vuelto más competitivo el entorno de las organizaciones actuales, debido a esto, el desarrollo de la tecnología ha generado un gran impacto en los procesos y normativas nacionales e internacionales [2]. Por lo que la descentralización de las organizaciones está transformando el concepto de control interno.

A nivel mundial la gestión por procesos está tomando gran importancia en los negocios por el hecho de que las empresas requieren de una estructura organizacional adecuada a los requerimientos de los clientes. La empresa se ve forzada a considerar elementos básicos para destacar y dar un valor agregado al servicio [3]. De hecho, en este sentido existen países pioneros en la aplicación de eficientes y modernos modelos de gestión, entre ellos: Francia, Dinamarca, Noruega, Irlanda, Alemania, Grecia, España, Suiza, Japón y Turquía; países que han diseñado diversas metodologías para la gestión, mismas que han servido de base para los diferentes modelos adoptados por varios países de América Latina, tras sus diferentes procesos de modernización y reformas [4].

En nuestro país, la administración mediante la gestión por procesos ha despertado un gran interés creciente por parte de las empresas, desde las más grandes hasta las medianas siendo ampliamente utilizadas por varias organizaciones que utilizan modelos de gestión que les ha permitido tener éxito empresarial [5].

Las entidades que conforman el sector público en Ecuador, entre ellas los Gobiernos Autónomos Descentralizados en sus diferentes niveles, sean estos provinciales, cantonales o parroquiales, poseen ciertas limitaciones en cuanto a la estandarización de modelos de gestión, puesto que el marco legal vigente determina la aplicación de un modelo de gestión por resultados, mismo que en entidades burocráticas y centralizadas en el poder político y sin criterio técnico-administrativo, resulta difícil de aplicar cuando no existe un modelo de gestión previo de los procesos estratégicos y de apoyo institucional, orientados a la calidad del servicio público [4].

La deficiente comunicación entre el personal administrativo, recaudadores, inspectores, auxiliar de servicios y personal que laboran en el Terminal Terrestre de la ciudad de Ambato no permite la participación de los mismos en la planificación, toma de decisiones y soluciones de problemas; además del ineficiente proceso de atención que se brinda durante la prestación del servicio genera inconformidad en los usuarios.

Por otra parte, el inadecuado sistema de planificación institucional genera un limitado impacto socioeconómico de los proyectos productivos por implementarse, así como la reducida credibilidad de la ciudadanía en la capacidad de la gestión institucional.

Además, para la empresa el limitado manejo de indicadores incrementa la desvalorización de cada uno de los procesos debido a que no cuentan con un medio de verificación del cumplimiento de actividades, provocando un deficiente servicio, así como el retroceso institucional al no poder dar respuesta a las diversas demandas de la población involucrada.

1.3 Delimitación

Área académica: Industrial y manufactura

Línea de investigación: Industrial

Sublínea de investigación: Sistema de administración de la productividad y competitividad empresarial.

Delimitación espacial: Se realizará en las instalaciones del Terminal Terrestre de la Ciudad de Ambato.

Delimitación temporal: El presente trabajo de investigación se desarrollará en el periodo académico abril - septiembre del 2016 luego de la aprobación del Honorable Consejo Directivo de la Facultad de Ingeniería en Sistemas, Electrónica e Industrial.

1.4 Justificación

Es necesario mediante un sistema de gestión por procesos conocer de manera eficiente las actividades que se van a ejecutar, para poder identificar, definir y desarrollar los procesos necesarios para consecución de los objetivos y poder responder ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? Y ¿Por qué? hay que realizar una actividad, lo que permite disminuir la incertidumbre del personal y eliminar de actividades dobles, lo que generan gastos innecesarios en las operaciones, para de esta manera desarrollar un trabajo estructurado en base a un criterio que busca la eficiencia y la economía que, apoyados en indicadores permita evaluar desempeño y resultados de cada área de trabajo para la toma de decisiones.

La ley orgánica del servicio público establece que se realice una gestión institucional con herramientas necesarias para el mejoramiento de la eficiencia en la administración pública que impulse el desarrollo de los propósitos institucionales. Los cambios orientados a la modernización del Ecuador, y la introducción de nuevas leyes han creado un marco jurídico más rígido, que exige requisitos obligatorios referentes a la administración de las empresas públicas [6].

Esta investigación es de gran importancia ya que tiene como propósito buscar alternativas que ayuden a establecer un método adecuado de como ejecutar el trabajo mediante diagramas y manuales de proceso, e instrumentos estándar para el diseño de procesos, beneficios esenciales para ser más competitivo.

Todo esto es de gran interés para los empleados, ya que les permitirá tener un seguimiento de las actividades que realizan, permitiéndoles de esta manera controlar el estado de cada una de las áreas de principio a fin, pero los grandes beneficiarios serán los usuarios del servicio público debido a que los procesos de atención al cliente también serán estandarizados.

Por otro lado, la aplicación del Modelo de Gestión por Procesos tiene como finalidad cambiar la mentalidad del servidor público, rescatando sus valores y despertando en ellos una verdadera vocación de servicio ya que la percepción de los procesos que se

llevan en la empresa estará bajo responsabilidad de sus empleados para brindar un servicio de calidad.

El proyecto es factible de realizar al contar con el apoyo de docentes, altos mandos de la empresa y la colaboración del personal del área de administración que conforman el Terminal Terrestre de Ambato, facilitando la recolección de información para establecer los procesos operativos, estratégicos, y de apoyo, además de ser un proyecto de investigación en el cual la realización del estudio requerido no implica altos costos económicos (los que se encuentran claramente señalados en la tabla 4).

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Desarrollar un sistema de gestión por procesos para el Terminal Terrestre de la ciudad de Ambato.

1.5.2 Objetivo específicos

- Identificar los procesos actuales que se realizan en el Terminal Terrestre de la ciudad de Ambato para determinar las operaciones que agregan y no agregan valor.
- Establecer indicadores de gestión para cada uno de los procesos que permitan controlar y tomar decisiones a la alta gerencia.
- Plantear el sistema de gestión por procesos en el Terminal Terrestre de la ciudad de Ambato para mejorar la calidad del servicio público.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

La tendencia actual en las organizaciones es integrar sus sistemas de gestión, con el objetivo de obtener resultados superiores dotando a los directivos de una visión sistémica que proporciona mayor efectividad en la toma de decisiones. Ya que esto verifica que las herramientas diseñadas para evaluar la fiabilidad y el nivel de los procesos, permite medir los resultados de forma integrada [7].

La integración mediante el enfoque de proceso a partir de la guía para la gestión por procesos y con el apoyo de herramientas básicas de ingeniería industrial: mapas, diagramas y la ficha de proceso, para la identificación, descripción, documentación, seguimiento, medición, verificación y mejora de los resultados, posibilita determinar la efectividad de las acciones de mejora continua, con un análisis de los costos de la calidad del proceso, indicadores económicos - productivos y beneficios por sustitución de importaciones [8].

La organización de empresas orienta la mejora de los procesos garantiza la mejora de la calidad de los productos, lo cual repercute positivamente en el nivel de satisfacción de los clientes. Además, la investigación logra obtener un conjunto de indicadores que permiten evaluar y controlar el proceso operativo analizado [9].

La evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios, con un enfoque de gestión por procesos y mejora continua resulta fundamental pues constituye una manera de conseguir la satisfacción de los clientes, objetivo permanente en organizaciones de este tipo, al considerarse la calidad del servicio como antecedente de la satisfacción [10].

La aplicación del enfoque basado en procesos le brinda a Moderna Alimentos la oportunidad de optimizar sus recursos, incrementar la participación de sus colaboradores y promover una cultura de servicio eficiente basada en el mejoramiento continuo [11].

El diseño de un sistema de gestión por procesos permite identificar factores desestabilizantes en la organización como son procesos duplicados y repetitivos, la inexistencia de proceso, la carencia de una buena comunicación organizacional y el desconocimiento de las actividades en las que el personal debe estar involucrado [12].

El diseño del sistema de gestión administrativo disminuye las falencias existentes en la gestión administrativa, permitiéndole a la organización mejorar sus resultados, y a la misma crecer eficientemente [13].

2.2 Fundamentación teórica

2.2.1 Proceso

Un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí, que tiene una entrada y una o varias salidas. Las actividades o eventos (coordinados u organizados) se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias y parámetros bien definidos con un fin determinado, la satisfacción del cliente [14].

2.2.2 Procesos de producción

Se usan procesos de producción para hacer todo lo que se puede comprar, desde edificios de departamentos hasta plumas fuentes. Una panorámica de lo que se requiere para fabricar algo se divide en tres pasos sencillos, el primero de los cuales es solicitar a un proveedor las piezas necesarias, seguido por la manufactura física del artículo y a continuación su envío al cliente [15].

2.2.3 Proceso administrativo

Toda organización está obligada a manejarse a través de procesos, todo dependerá del servicio que ofrece, en el campo de la salud las directrices son homogéneas por cuanto

la atención es al ser humano y la solución es una sola, solucionar el estado de salud en el menor tiempo posible y disminuyendo el dolor. Todo proceso tiene un inicio y un fin los mismos que pueden ser cambiantes de acuerdo a las necesidades de la demanda y lo que se oferta. El desempeño de las funciones constituye el llamado ciclo administrativo, como se observa en el esquema que a continuación se presenta, todo dependerá de la organización que lo aplique y lo instituya [16].

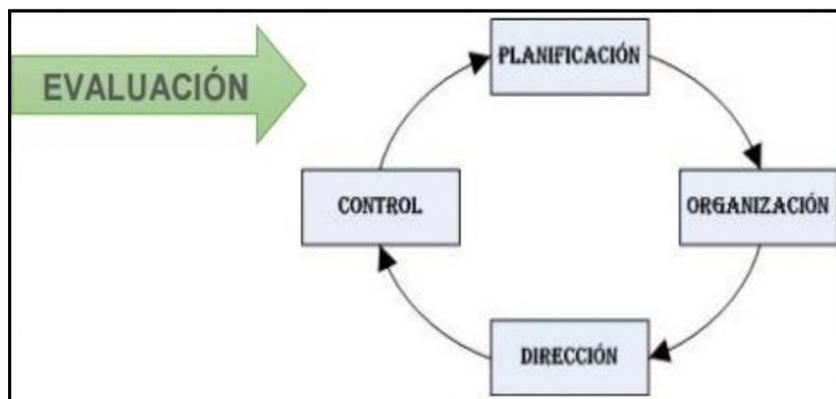


Figura 1. Proceso administrativo [16].

2.2.4 La cadena de valor

Consiste en actividades que agregan valor y que no lo agregan, requeridas para diseñar, ordenar y ofrecer un producto o servicio desde el concepto hasta el lanzamiento, desde la orden hasta la entrega y desde las materias primas hasta los clientes [17].



Figura 2. La cadena de valor [17].

Las actividades primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.

Las actividades de soporte o de apoyo a las actividades primarias, como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

El margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

2.2.5 Mapas de procesos

El mapa de procesos es una representación gráfica, una visión general del sistema organizacional de una empresa, en donde se exhiben los procesos que lo componen. Dentro de este mapa los procesos que se destacan son la gestión de la organización como planificación estratégica, establecimiento de políticas, procesos de medición, análisis y mejora. Estos últimos incluyen procesos para medir y obtener datos sobre el análisis del desempeño y mejora de la efectividad y eficiencia, pueden incluir la medición, seguimiento y procesos de auditoría, acciones correctivas y preventivas y ser aplicados a todos los procesos de la organización siendo una parte integral en la gestión [18].

2.2.6 Gestión por procesos

La gestión por procesos es un principio de gestión básico y fundamental para la obtención de resultados, y así se recoge tanto en la familia ISO 9000 como en el modelo EFQM, también podría considerarse como un concepto clave sobre el cual se desarrollan todas las actividades productivas y de crecimiento empresarial [19].

2.2.7 Tipos de procesos

Procesos estratégicos.- Permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a

la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudio de mercado, planificación y satisfacción de los clientes), sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada.

Procesos operativos.- Transforman los recursos en el producto/servicio aportándoles valor, es decir, conforme a los requisitos del cliente tanto interno como externo. Son la razón de ser de la organización, sin los cuales esta no tendría sentido. Son los responsables de lograr los objetivos de la empresa. Ejemplos de procesos claves pueden ser, el proceso productivo, el proceso logístico, el proceso de compras, el proceso de ventas.

Procesos de apoyo.- Proporcionan los recursos al resto de procesos según los requisitos de estos. En este tipo se encuentran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requerimientos de las normas que establecen modelos de gestión [20].

2.2.8 Servicio

El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o el servicio básico, como consecuencia de precio la imagen y la reputación del mismo.

El servicio es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza. Claro que una sonrisa nunca está de más. Además, que esa sonrisa proporcione una buena información que oriente hacia el interlocutor idóneo o que no permita impacientarse. Se trata de un problema de métodos y no de simple cortesía [21].

2.2.9 Servicio al cliente

Gómez define al servicio de la siguiente manera: “Un servicio es el acto o el conjunto de actos, mediante los cuales se logra que un producto o grupo de productos satisfaga las necesidades y deseos del cliente” [22].

2.2.10 Satisfacción del cliente

En la Norma ISO (Organización Internacional para la Estandarización) 9001 Sistemas de Gestión de Calidad en su literal 8.2.1 sobre la satisfacción del cliente menciona: como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

2.2.11 Dirección

Es la acción o influencia interpersonal de la administración para lograr que sus subordinados obtengan los objetos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos. Funciones de la dirección: implica conducir, guiar y supervisar los esfuerzos de los subordinados para ejecutar planes y lograr objetivos de un organismo social [23].

2.2.12 Control

Es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa. Implica establecer metas y normas, comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas, y reforzar los aciertos y corregir fallas [23].

2.2.13 Organización

La planeación y la organización son funciones mediante las cuales no se logra materialmente el objetivo; sino que ponen en orden los esfuerzos y formulan la estructura adecuada y la posición relativa a las actividades que la empresa habrá de desarrollar. La organización relaciona entre sí las actividades necesarias y asigna responsabilidades a quienes deben desempeñarlas.

La organización contribuye a ordenar los medios para hacer que los recursos humanos trabajen unidos en forma efectiva hacia el logro de los objetivos generales y específicos de la empresa. La organización con lleva una estructura que debe considerarse como un

marco que encierra e integra las diversas funciones de la empresa de acuerdo con un modelo que sugiere orden, arreglo y relación armónica [24].

2.2.14 Sistema de gestión

Conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan de una organización para establecer políticas, objetivos y procesos, para lograr esos objetivos [25].

2.2.15 Análisis FODA

Un análisis FODA es una herramienta esencial que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctiva, y la generación de nuevos proyectos o proyectos de mejora [26].

Tabla 1. Matriz de conformación del análisis FODA [26].

Fortalezas	Debilidades
Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos de una institución	Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa
Oportunidades	Amenazas
Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta; si aprovechan en forma oportuna y adecuada	Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo

2.2.16 Indicadores de gestión

Se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro. Es importante que los indicadores de gestión reflejen datos veraces y fiables,

ya que el análisis de la situación, de otra manera, no será correcto. Por otra parte, si los indicadores son ambiguos, la interpretación será complicada.

Los indicadores en una organización deben ser fiables, es decir, en idénticas situaciones deben proporcionar el mismo resultado, y válidos, es decir, medir aquello que se quiere medir. Además, deben ser pocos para facilitar su seguimiento

Existen dos tipos de indicadores:

Indicadores de eficacia.- Miden la manera en la que un proceso cumple sus objetivos. Ejemplos: Nivel de satisfacción del cliente, % de aumento de ventas, conocimiento de la marca [27].

Indicadores de eficiencia.- Miden la cantidad de recursos que necesita el proceso para conseguir un determinado nivel de eficacia. Ejemplos: Minutos dedicados a cada paciente, Número de enfermeras en una unidad [27].

2.2.17 Selección de indicadores

Es importante ajustar o administrar que el conjunto de indicadores de cada proceso esté alineado con los de sus respectivas unidades de negocio y por tanto con la Misión de la organización, para lograr la efectividad de los objetivos estratégicos propuestos [28].

Tabla 2. Dimensiones de los Indicadores de Gestión [28].

Tipo	Revisión	Enfoque	Propósito
Planeación Estratégica	Desempeño global de la organización	Largo plazo (Anuales)	Alcances de la Visión y la Misión
Planeación Funcional	Desempeño de las áreas funcionales	Corto y mediano plazo (Mensuales o Semestrales)	Apoyo de las áreas funcionales para el logro de las metas estratégicas de la organización
Planeación Operativo	Desempeño individual de	Cotidiano (Semanales, diarias,	Alineamiento del desempeño de

	empleados, equipos, productos, servicios y procesos.	horas)	empleados, equipos, productos, servicios y de los procesos con las metas de la organización y de las áreas funcionales
--	--	--------	--

Para definir un indicador, es necesario tener en consideración los siguientes campos:

- Nombre del indicador: descripción del indicador.
- Fórmula: modo en que se realizará la medición concreta del mismo.
- Responsable de recogida: quién se encargará de recoger los datos para el cálculo del indicador.
- Periodicidad de recogida: cada cuánto tiempo se llevará a cabo la medición del indicador.
- Responsable de actuación. Es la persona que se encarga de tomar medidas en función de los valores que presente el indicador.
- Valor objetivo. Es el valor que se pretende que tome el indicador. Si no se consigue este valor, el responsable de actuación debe llevar a cabo acciones de mejora [28].

2.2.18 Método de recopilación de datos

Conjunto de técnicas predestinadas a encontrar una información específica de la situación actual de la empresa en determinado tema mediante los siguientes métodos.

Cuestionarios: Serie de preguntas que un grupo de personas deberán responder en un tiempo determinado de una manera anónima. Se debe evitar las ambigüedades y confusiones al redactar el cuestionario.

Entrevista: Responde una serie de preguntas diseñadas por el investigador que es generalmente quien está resolviendo el problema.

Sondeo: Es una entrevista no estructurada con un grupo donde se discute algún tema como sería en un departamento.

Encuesta: Se reúne un grupo de personas de las cuales se obtiene información y se les presenta una serie de preguntas las cuales responderán de manera cuantitativa. Esta sirve para retroalimentar al grupo y posteriormente hacer una discusión sobre el tema.

Representación de las organizaciones: Los miembros se sitúan en el cuarto con algunas características de grupos que les causen problemas. Se les pide que llamen la atención de lo que consideran alterado o insertado [29].

2.2.19 Técnicas de muestreo

Se ha hecho referencia de la importancia de la correcta elección de la muestra para que sea representativa para nuestra población, pero ¿cómo clasificamos las diferentes formas de elegir una muestra? Se puede decir que hay tres tipos de muestreo.

- Muestreo probabilístico: es aquel en el que cada muestra tiene la misma probabilidad de ser elegida.
- Muestreo intencional: en el que la persona que selecciona la muestra es quien procura que sea representativa, dependiendo de su intención u opinión, siendo por tanto la representatividad subjetiva.
- Muestreo sin norma: se toma la muestra sin norma alguna, de cualquier manera, siendo la muestra representativa si la población es homogénea y no se producen sesgos de selección [30].

2.3 Propuesta de solución

El presente trabajo de investigación propone el desarrollo de un sistema de gestión por procesos, con la finalidad de estandarizar la ejecución de las actividades desarrolladas dentro de las instalaciones del Terminal Terrestre de la Ciudad de Ambato.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

La presente investigación será de tipo aplicada ya que tiene como finalidad solucionar de manera efectiva y a corto plazo los problemas existentes en el área administrativa, mejorando la gestión organizacional en la empresa pública Terminal Terrestre de Ambato.

3.1 Modalidad básica de investigación

En este trabajo se utilizará las siguientes técnicas de investigación aplicada utilizando la investigación de campo e investigación bibliográfica-documental.

3.1.1 Investigación de campo

La investigación es de campo, pues se realiza dentro de las instalaciones de la Empresa Pública Terminal Terrestre de Ambato, permaneciendo en contacto de forma directa con el lugar donde se generan los problemas, para así obtener la información real necesaria sobre las causas que provocan la deficiente estructura organizacional, con la finalidad de que el investigador obtenga datos relevantes que contribuyan a brindar soluciones y que apoyen con el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

3.1.2 Investigación bibliográfica-documental

La investigación es de carácter bibliográfico-documental ya que se ha recurrido a información en libros, revistas, tesis, repositorios, folletos y sitios de internet, con el fin de analizar diferentes enfoques con respecto al problema de los procesos, la estructura

organizacional y sus posibles soluciones de mejora que sirven como sustento científico del proyecto, que ayudan al cumplimiento de los objetivos planteados.

3.2 Población y muestra

Para la realización del proyecto se define que se va a utilizar una población finita debido a que se conoce el número de individuos en las áreas de trabajo de la empresa pública Terminal Terrestre de la ciudad de Ambato, como consecuencia no se va a contar con una muestra ya que la población es pequeña, por lo que se trabaja con la planteada.

Tabla 3. Población a realizar el estudio

Cargo	Número de trabajadores	Áreas de Trabajo
Administrativos	5	Administración
Recaudadores	12	Operativo
Inspectores	28	Operativo
Auxiliares de Servicio	1	Administración
	46	

3.3 Recolección de información

Para la recolección de información de la investigación se realiza encuestas dirigidas a cada individuo que labora para la empresa pública, para saber cómo es el proceso de trabajo actual en dichos puestos y así recoger la información necesaria para los posibles cambios de mejora que beneficie la calidad en la ejecución de las actividades. Los datos se recopilan mediante la inspección personal de las situaciones en el puesto de trabajo y con el uso de formatos establecidos y creados para la situación, debido a la necesidad de obtener datos reales.

3.4 Procesamiento y análisis de datos

Una vez obtenida la información se procede a realizar los siguientes pasos:

- Revisión de la información recopilada.
- Estudio estadístico de datos, gráficas, u otras operaciones en los datos de forma apropiada.
- Selección de alternativas para dar solución al problema planteado.

- Análisis e interpretación de los resultados.

3.5 Desarrollo del proyecto

1. Definir perfectamente la misión y la visión de la empresa.
2. Realizar un análisis FODA.
3. Identificar los procesos actuales que se realiza en las diferentes áreas de trabajo.
4. Describir la cadena de valor
5. Determinar los factores clave para la organización.
6. Diseñar el mapa de procesos y generar los flujos de información para los procesos operativos.
7. Construir el mapa de procesos y generar los flujos de información para los procesos estratégicos.
8. Crear el mapa de procesos y generar los flujos de información para los procesos de apoyo.
9. Establecer formatos de seguimiento de los indicadores de gestión para cada uno de los procesos.
10. Desarrollar el sistema de gestión por procesos para cada una de las actividades que se ejecutan en la empresa.
11. Elaborar el informe final.

CAPÍTULO IV

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

El objetivo principal de la empresa pública es ofrecer un servicio de calidad, superando las expectativas deseadas y satisfaciendo las necesidades de los clientes, consolidándose como una empresa de servicios de alto nivel. Para lo cual el principal proceso de estudio es el de servicio debido a que en el mismo se abarca la mayor parte de desarrollo de actividades de trabajo. El problema principal en la empresa pública es el desconocimiento de los procesos por parte de los trabajadores en la misma, debido al desconocimiento total o parcial de sus actividades dentro del Terminal Terrestre de Ambato.

El conjunto de causas que determinan este problema se debe a que existe un ineficiente manejo de procesos por parte de la empresa, lo cual dificulta la adaptación del personal al medio de trabajo pues los mismos no se encuentran desarrollando plenamente sus actividades laborales, del cual se ha optado por realizar un estudio de la situación actual en la que se encuentra el personal con respecto a sus actividades mediante un análisis estadístico arrojados por encuestas previamente elaboradas (ANEXO 1).

4.1 Análisis de resultados de la situación actual

La presente investigación analiza la información generada por la aplicación de encuestas dirigidas a los trabajadores del terminal terrestre de la ciudad de Ambato, el cual busca fundamentar la implementación de una gestión por procesos dentro de la institución. La encuesta fue realizada a 46 trabajadores (5 administrativos, 12 recaudadores, 28 inspectores y un auxiliar de servicios).

Tabla 4. Grupos de la población involucrada

Población	Cantidad	Porcentaje
Administrativos	5	11 %
Recaudadores	12	26 %

Inspectores	28	61 %
Auxiliar de servicio	1	2 %
Total	46	100 %

4.1.1 Resultados porcentuales de las encuestas realizadas

Resultados de la encuesta dirigida a los servidores públicos del terminal terrestre de la ciudad de Ambato se muestran en la Tabla 5, el detalle se indica en el ANEXO 2.

Tabla 5. Resultados porcentuales de las encuestas realizadas

Pregunta	Opción	Respuesta	Porcentaje
¿Considera Usted que los actuales procesos del terminal terrestre de la ciudad de Ambato permiten agilizar los trámites y ejecución de los servicios que presta la institución?	Si	15	33%
	No	31	67%
¿Considera eficiente la coordinación de los procesos entre su departamento y las otras direcciones con las que interactúa?	Si	11	24%
	No	35	76%
¿Maneja adecuadamente el manual de funciones de su cargo?	Si	5	10,87 %
	No	12	26,09 %
	No existe	29	63,04 %
¿Conoce Usted los indicadores de gestión para sus actividades?	Si	3	6,52 %
	No	14	30,43 %
	No existe	29	63,04 %
¿Cree Usted que los procesos y actividades que se realizan en el terminal terrestre de la ciudad de Ambato producen resultados eficaces en el cumplimiento de los objetivos institucionales?	Si	15	32,61 %
	No	22	47,83 %
	Desconoce	9	19,57 %
¿Considera Usted que el servicio público que ofrece el terminal terrestre de la ciudad de Ambato responde a las necesidades y expectativas del cliente?	Si	11	23,91 %
	No	29	63,04 %
	Parcialmente	6	13,04 %

¿Considera Usted que existe un adecuado control de los procesos y rendimiento del personal?	Si	8	17,39 %
	No	31	67,39 %
	Parcialmente	7	15,22 %
¿Cómo calificaría Usted el nivel de coordinación existente entre su Dirección o Dependencia y la Administración del terminal terrestre de la ciudad de Ambato?	Excelente	5	10,87 %
	Bueno	21	45,65 %
	Malo	20	43,48 %
¿Cómo califica Usted la disponibilidad de recursos para la ejecución de los servicios que presta la institución?	Excelente	5	10,87 %
	Bueno	19	41,30 %
	Malo	22	47,83 %
¿Conoce Usted los objetivos del Plan Estratégico de la Institución?	Si	5	10,87 %
	No	27	58,70 %
	Parcialmente	14	30,43 %
¿Considera Usted que la actual estructura organizacional del terminal terrestre de la ciudad de Ambato favorece la coordinación, comunicación y ejecución de funciones y competencias?	Si	9	19,57 %
	No	37	80,43 %
¿A su criterio considera necesario promover un cambio en el modelo de gestión del terminal terrestre de la ciudad de Ambato?	Si	39	84,78 %
	No	7	15,22 %

4.1.2 Discusión

La insatisfacción vigente por parte de los servidores públicos en referencia a la actual estructura organizacional es evidente, cada resultado obtenido en la encuesta solo es una muestra de la ineficiente estructura organizacional que se ha venido manejando en la institución, motivo por el cual el investigador se ve forzado a realizar una reestructuración de los procesos que se desarrollan en beneficio tanto de la institución y de las personas que concurre a recibir este servicio.

4.2 Análisis administrativo de la empresa

Es un medio arbitrario para remarcar los lineamientos tanto políticos como administrativos a los cuales se debe regir la elaboración del Sistema de Gestión por

Procesos, pues la Unidad de Terminales, que al ser una empresa pública perteneciente a los lineamientos del GADMA como una dirección de nivel de Procesos Desconcentrados es obligación, diseñar e implementar un sistema de información e interrelacionarse con el sistema de información del GADMA.

4.2.1 Información general de la empresa

Razón Social: Terminal Terrestre Interprovincial Ambato

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Parroquia: La Merced

Dirección: Av. Colombia 332 y Paraguay

Telefax: 032522669 (operaciones)

Teléfono: 032532367 (administración)

E-mail: terminal@ambato.gob.ec

4.2.2 Beneficiarios

Los principales beneficiarios de la ejecución del proyecto son los usuarios del servicio público del terminal terrestre de la ciudad de Ambato, debido a que se cubrirán sus necesidades en lo referente a recibir la calidad de un buen servicio. Así también la empresa muestra su interés en el desarrollo del proyecto debido a que actualmente necesitan elevar el prestigio de la institución, así como realzar su imagen frente a los usuarios, además de cumplir con estándares de calidad y mejoras en su estructura organizacional.

Interno: 46 servidores públicos del terminal terrestre de la ciudad de Ambato distribuidos en administrativos, recaudadores, inspectores y auxiliar de servicios perfectamente identificados en la tabla 3.

Externos: Usuarios de la provincia de Tungurahua y el sector centro del país que concurren diariamente al terminal terrestre entre los cuales oscilan un promedio de 8670 personas con un margen de error de ± 500 , y los propietarios de las unidades de transporte inter cantonal e interprovincial que utilizan las instalaciones del terminal terrestre de Ambato.

Tabla 6. Análisis de involucrados

Categoría	Grupos	Intereses	Problemas Percibidos	Recursos o Mandatos
Beneficiarios	Usuarios del servicio publico	Recibir un adecuado servicio.	Ineficiente control del servicio publico	Ley orgánica de defensa del consumidor
	Trabajadores del servicio publico	Obtener manuales de procesos para la realización de sus actividades.	Inseguridad al realizar sus labores	Ley Orgánica de Servicio Publico LOSEP
Opositores	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno
Indiferentes	Restantes direcciones departamentales del GAD Municipalidad de Ambato	No interferir en su departamento	Ninguno	Ninguno
Ejecutores	Investigador	Brindar apoyo en la correcta ejecución de los procesos dentro de la institución	Competencia en el entorno del servicio publico	Ley Orgánica de Servicio Publico LOSEP
Entidades de Control	GAD Municipalidad de Ambato	Control de la utilización de los recursos y la consecución de los objetivos de las instituciones departamentales.	Deficiente control de indicadores de procesos y deficiente prestación de servicios	Código orgánico organización territorial autonomía descentralización

4.2.3 Estructura Organizacional y modelo de Gestión del GADMA

Con el vigente sistema de competencias asignadas a los diferentes niveles de gobierno, el GAD Municipal de Ambato, se vio en la necesidad de modificar su estructura orgánica y funcional, orientada al cumplimiento efectivo de estas competencias, estructura que hasta el momento no se ha operativizado en su totalidad, debido a limitaciones económicas, técnicas y administrativas, pero que en el alcance de sus

posibilidades permite implementar proyectos en las áreas antes mencionadas a nivel provincial.

Considerando que toda estructura organizacional requiere de un modelo de gestión para su óptima implementación, se procedió a revisar los diferentes instrumentos de planificación generados por la Institución, para conocer cuál es el modelo de gestión que rige a la Institución actualmente, identificándose así en el Plan Estratégico Institucional (PEI), como modelo de gestión definido para la Institución, el Modelo de Gestión por resultados, modelo que hasta el momento solo se encuentra plasmado en este documento y que no se ha implementado debido a la carencia de una metodología, lo que sin duda alguna restringe la aplicación de indicadores de gestión para identificar el impacto generado en los diferentes proyectos implementados a nivel provincial, entre ellos los que ejecuta la administración del Terminal terrestre de Ambato.

A continuación, se presenta el Orgánico estructural del GAD Municipal de Ambato, en el que se ubica a la Unidad de Terminales como una dirección de nivel de Procesos Desconcentrados con sus respectivas unidades.

A. Procesos Gobernantes

B. Procesos Habilitantes

C. Procesos Agregadores de Valor

D. Procesos Desconcentrados

E. Procesos Descentralizados

A.1. Direccionamiento Estratégico del GADMA

A. 2. Gestión del Direccionamiento Estratégico del GADMA

A. 3. Control Ciudadano del Direccionamiento. y Gestión Estratégica

A. 1. B. 1. Secretaría del Concejo Municipal

A. 1. B. 1. 1. Asesoría Legal y Técnica

A. 2. B. 1. Secretaría Ejecutiva (del Ejecutivo)

A. 2. B. 1. 1. Comunicación Institucional

A. 2. B. 1. 2. Gestión Documental y Archivo

A. 2. B. 1. 3. Prosecretaría

A. 2. B. 2. Procuraduría Sindica

A. 2. B. 2. 1. Litigios y Asesoría Legal

A. 2. B. 3. Auditoría General

ÁREA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

A. 2. B. 4. Dirección de Planificación

A. 2. B. 4.1. Plan de Desarrollo

A. 2. B. 4.2. Programas y Proyectos

A. 2. B. 4. 3. Régimen Urbanístico

A. 2. B. 4. 4. Territorio y Vivienda

A. 2. B. 5. Dirección de Planeación Estratégica y Patrimonio

A. 2. B. 6. Dirección de Gestión Ambiental

A. 2. B. 6. 1. Programas y Proyectos Ambientales

A. 2. B. 6. 2. Regulación Ambiental

A. 2. B. 7. Dirección de Tránsito. Transporte y Movilidad

A. 2. B. 7. 1. Gestión Técnica de Transporte

A. 2. B. 7. 2. Gestión Administrativa y de Atención al Cliente

A. 2. B. 7. 3. Gestión Técnica de Tránsito y Seguridad Vial

ÁREA DE GESTIÓN INTERNA

A. 2. B. 8. Dirección Financiera

A. 2. B. 8. I. Presupuesto

A. 2. B. 8. 2. Rentas

A. 2. B. 8. 3. Tesorería

A. 2. B. 8. 4. Contabilidad

A. 2. B. 8. 5. Administración de Activos

A. 2. B. 9. Dirección de Catastros y Avalúos

A. 2. B. 9. 1. Cartografía

A. 2. B. 9.2. Catastro Físico

A. 2. B. 9. 3. Valoración Catastral

A. 2. B. 9. 4. Inquilinato

A. 2. B. 10. Dirección Administrativa

A. 2. B. 10. 1. Servicios Generales y Mantenimiento

A. 2. B. 10. C. 1. Atención al Cliente y Balcón de Servicios

A. 2. B. 10. b. Unidad Técnica de Contratación y Compras Públicas

A. 2. B. 10. 2. Contratación y Compras Públicas

A. 2. B. 10. 3. Adquisiciones

A. 2. B. 11. Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano

A. 2. B. 11. 1. Administración del Talento Humano

A. 2. B. 11. 2. Desarrollo y Fortalecimiento Institucional

A. 2. B. 12. Dirección de Informática

A. 2. B. 12. 1. Mantenimiento y Soporte Técnico

A. 2. B. 12. 2. Desarrollo de Sistemas y Procesamiento de Datos

ÁREA DE SERVICIO PÚBLICO

A. 2. C. 1. Dirección de Servicios Públicos

A. 2. C. 1. 1. Gestión de Espacios Públicos

A. 2. C. 1. 2. Control Sanitario

A. 2. C. 2. Agencia de Orden y Control Ciudadano

A. 2. C. 2. 1. Orden Ciudadano

A. 2. C. 2. 2. Sistema de Movilidad

A. 2. C. 3. Dirección de Control Urbano, Ambiental, Canteras y Riesgos

A. 2. C. 3. 1. Control Urbano

A. 2. C. 3. 2. Control Ambiental

A. 2. C. 3. 3. Control de Canteras

A. 2. C. 3. 4. Control de Riesgos

A. 2. C. 4. Dirección de Obras Públicas

A. 2. C. 4. 1. Fiscalización y Supervisión

A. 2. C. 4. 2. Administración del Taller Mecánico de OO. PP

A. 2. C. 4. 3. Mantenimiento de Parques y Jardines

A. 2. C. 4. 4. Mantenimiento de Vía Pública

A. 2. C. 4. 5. Mantenimiento de Edificaciones

A. 2. C. 5. Dirección de Educación, Cultura, Deportes y Recreación

A. 2. C. 5. 1. Turismo, Quinfas Patrimoniales, Centros de Recreación, Cultura y Jardín Botánico

A. 2. C. 5. 2. Educación, Deportes y Promoción

A. 2. C. 6. Dirección de Desarrollo Social y Economía Solidaria

A. 2. C. 6. 1. Desarrollo de Economía Solidaria

A. 2. C. 6. 2. Desarrollo Social

A. 2. C. 7. Unidad de Justicia

A. 3. B. 1. Secretaría Ejecutiva de Participación Ciudadana y Control Social

A. 2. D. 1. Patronato Municipal

A. 2. D. 2. Hospital Municipal

A. 2. D. 3. COMSECA

A. 2. D. 4. Registro Municipal de la Propiedad

A. 2. D. 5. Unidad de Terminales

A. 2. D. 6. Camal Municipal

A. 2. E. 1. EP EMAPA

A. 2. E. 2. EPM Mercado Mayorista

A. 2. E. 3. EPM Cuerpo de Bomberos

A. 2. E. 4. EPM Gestión Integral de Desechos Sólidos

A. 2. E. 5. Comité Permanente F.F.F

4.2.4 Instrumentos de planificación del GAD Municipal de Ambato

Los instrumentos de planificación institucional del GAD Municipal de Ambato son de carácter indicativo, político y técnico, que apoya y orienta la gestión, mismo que servirán de referencia para la creación de las herramientas de gestión del Terminal Terrestre de Ambato, cada uno de estos instrumentos han sido formulados sobre la base de diagnósticos compartidos por diversos sectores de relevancia, vinculados con el desarrollo provincial en sus diferentes áreas, en general representan una suma de energías orientadas a impulsar el desarrollo territorial.

Los instrumentos de planificación, que se mencionan a continuación representan una base operacional o marco conceptual que recoge y ordena las principales propuestas provinciales, con el fin último de entregar directrices para la toma de decisiones.

MISIÓN

Ser uno de los mejores gobiernos autónomos descentralizados del país, participativo, ejemplo de trabajo, eficiencia y eficacia, promotor del desarrollo integral de la comunidad ambateña, pionero en la institucionalización de principios y valores, y generador de oportunidades para elevar la competitividad, fortalecer la identidad de su gente y preservar un ambiente sano.

VISIÓN

Mejorar la calidad de vida de los habitantes del Cantón Ambato, actuando como ente planificador, regulador, facilitador y ejecutor de servicios municipales que satisfagan a la comunidad, con el valioso aporte de su recurso humano comprometido y la participación de todos los actores sociales.

VALORES INSTITUCIONALES

- Honestidad.
- Responsabilidad social.
- Justicia y equidad.
- Respeto.
- Protección al medio ambiente.
- Creatividad.
- Coordinación y comunicación efectivas.
- Desarrollo humano.
- Efectividad, eficiencia y eficacia.
- Trabajo en equipo.
- Sustentabilidad y sostenibilidad.
- Participación comunitaria.
- Compromiso.

4.2.5 Unidades del Terminal Terrestre de la ciudad de Ambato

Con la finalidad de cumplir de manera efectiva con la competencia, el Terminal Terrestre de Ambato está integrada por 4 ejes fundamentales, cada una de ellas vinculadas con el que hacer del servicio que se le brinda al usuario, en los siguientes ejes (Macro procesos).

1. Gestión de Terminales
2. Transportación
3. De servicio
4. De gestión ambiental y saneamiento

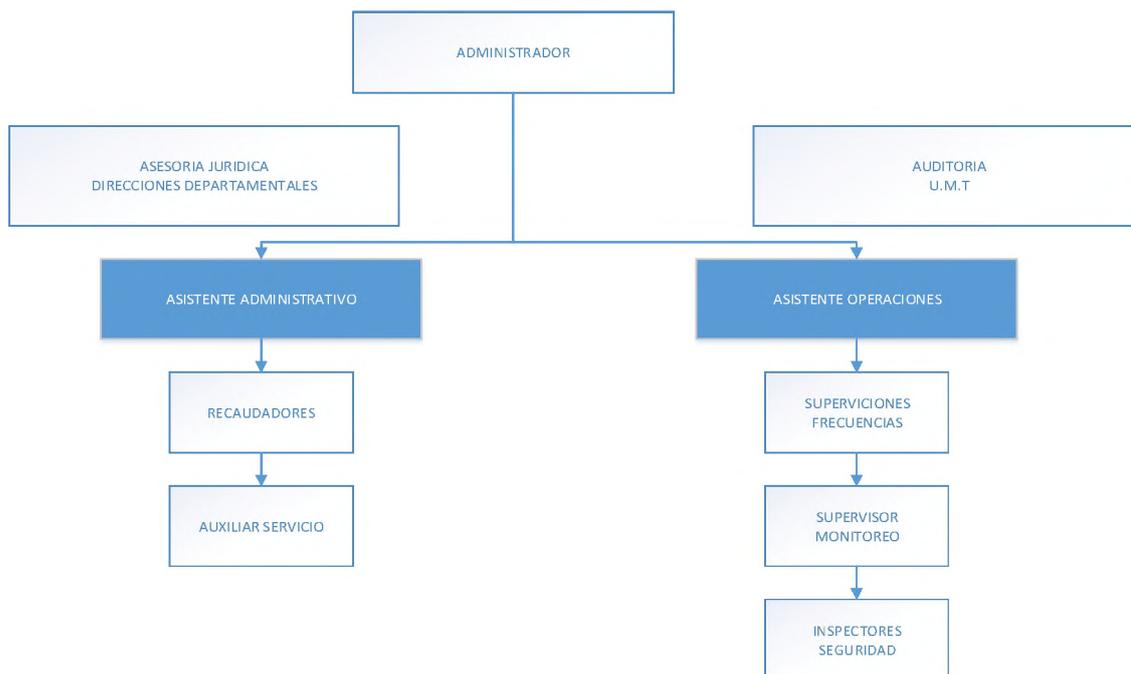


Figura 3. Estructura Orgánica de la Unidad de Terminales

4.2.6 Soporte documental del Modelo de Gestión por Procesos

En conjunto con la alta dirección de la Unidad de Terminales se estableció la siguiente estructura documental para determinar el alcance de la propuesta “Sistema de Gestión por Procesos para el Terminal Terrestre de la Ciudad de Ambato”. La documentación de la Gestión por Procesos en la Unidad de Terminales se encuentra organizada en 4 niveles.

Nivel 1: Direccionamiento estratégico

En este nivel se ubican aquellos documentos en donde se plasma las directrices, compromisos y demás aspectos estratégicos para la Unidad de Terminales del Cantón Ambato, siendo estos los siguientes:

- Objetivos
- Misión
- Visión
- Políticas

Nivel 2: Procesos - planificación

Establece el proceso operativo de la Unidad de Terminales para prestar un servicio de calidad, además define el cómo, cuándo y quién lleva a cabo el proceso y se incluye la

definición del propósito, la identificación de su dueño o responsable y la descripción de las interacciones del proceso.

Nivel 3: Subprocesos (sistematización)

Establece detalladamente el cómo se ejecuta un procedimiento en determinado caso, se pretende conocer el detalle, a fin de establecer líneas metodológicas que garanticen la repetición uniforme del proceso.

Para tal fin en los subprocesos identificados en el proceso elegido será necesario a posteriori elaborar el Manual de procedimientos, en donde se detalle la secuencia de actividades, responsabilidades y registros que se generan en el desarrollo de las actividades que componen estos subprocesos.

Nivel 4: Formatos, registros y manual de funciones

Formatos y registros, son básicamente registros, comprobantes, instructivos, guías, manuales y demás documentos adicionales que la Unidad de Terminales considere necesarios.

4.3 Procedimiento de elaboración del Sistema de Gestión por Procesos

4.3.1 Definición del direccionamiento estratégico de la Unidad de Terminales

Con el fin de establecer los parámetros de la investigación y la implementación de valores previo a la implementación de la Gestión por Procesos en la Unidad Municipal de Transporte Público Terrestre Interprovincial del Cantón Ambato (UMTPTI) es el de establecer un rumbo de la gestión. Se entiende que la definición de la misión, la visión y los valores son el lenguaje que permite tener claridad de lo que en realidad se desea conseguir. A continuación, se presenta la propuesta de los instrumentos de planificación y el direccionamiento estratégico de la Unidad de Terminales.

Misión

Brindar un servicio de calidad a la comunidad a través de la participación, coordinación y articulación entre todos los procesos que involucran al equipo de trabajo, pionero en la institucionalización de principios y valores, promoviendo un ambiente funcional, confortable y seguro para toda la ciudadanía que visita el Terminal Terrestre Interprovincial de la ciudad de Ambato.

Visión

El Terminal Terrestre Interprovincial de la ciudad de Ambato se constituirá en un ejemplo institucional, con personal capacitado y valores éticos para satisfacer las necesidades de la ciudadanía que recibe el servicio, proporcionando protección y seguridad, mejorando la calidad de vida de los usuarios, actuando como ente planificador, regulador, facilitador y ejecutor de servicios que satisfagan a la comunidad, con el valioso aporte de su recurso humano comprometido y la participación de todos los actores sociales.

Valores

- Honestidad. - Manejo claro, responsable y ético de los recursos, tareas asignadas, trámites y demás acciones de la gestión institucional.
- Compromiso. - Trabajo entusiasta, esforzado y leal para aportar al cumplimiento de la misión definida.
- Responsabilidad social. - Cumplimiento a cabalidad de cada una de las obligaciones de la institución con la comunidad.
- Justicia y equidad. - Los servidores públicos están comprometidos en ofrecer un servicio de calidad, garantizando el derecho de todos los ciudadanos, sin ningún género de discriminación.
- Respeto. - Empatía y comprensión en las relaciones interpersonales que se desarrollan en la institución.
- Creatividad. – Personal orientado al cambio, a la innovación y al mejoramiento continuo.
- Coordinación y comunicación efectivas. - Dar a conocer y compartir experiencias, resultados, avances de proyectos, hacia un equipo participativo.
- Eficacia. - En el cumplimiento de los objetivos, enmarcados no solo a la implementación de los diferentes componentes del proyecto sino en el impacto socio económico generado en los sitios de intervención de los mismos.
- Eficiencia. - Se perfeccionará el uso de los recursos, financieros, humanos y técnicos orientados a la calidad del servicio público.

4.3.2 Análisis FODA de la Unidad de Terminales del Cantón Ambato

Identificación de factores externos

Un adecuado análisis externo permite identificar las amenazas y oportunidades del sector en el cual se desenvuelve la Unidad de Terminales y que debidamente administradas pueden fortalecer la gestión institucional.

Oportunidades:

- Crecimiento de la población.
- La gran necesidad que tienen las personas de acceder al servicio de transporte.
- Alineación de la planificación institucional al Plan de Desarrollo del GAD Municipal de Ambato.
- Disponibilidad de TICs y buenas prácticas de gestión.
- Prestigio a nivel nacional de la institución.

Amenazas:

- Inestabilidad económica del Ecuador.
- Preferencia del precio antes que la calidad por parte de los usuarios.
- Predisposición política de la administración del GAD Municipal de Ambato en la asignación de recursos.
- Intervención eficiente de otras instituciones públicas.
- Creciente nivel de subempleo, desempleo y pobreza en la Provincia.

Identificación de factores internos

El análisis interno permite identificar las fortalezas y las debilidades de la Unidad de Terminales, en base a las cuales ejerce su gestión.

Fortalezas:

- Infraestructura adecuada.
- Experiencia en el sector prestando el servicio.
- Credibilidad por parte de los usuarios lo cual le ha permitido poseer una amplia cartera de clientes fijos.
- Disponibilidad de recurso humano con experiencia en áreas estratégicas.
- Autogestión que permite ampliar la capacidad de recursos.

Debilidades:

- Institución con dependencia política, administrativa y económica.

- Inadecuada administración por parte de los directivos.
- Deficiente sistemas de información.
- Desconocimientos del plan estratégico por parte de los servidores públicos.
- Relaciones interpersonales inadecuadas.
- Inadecuado manejo del recurso económico.

4.3.3 Cadena de valor y Mapa de Procesos

Cadena de valor

El diseño de la cadena de valor se lo realiza como herramientas para interpretar la secuencia e interacción entre los procesos, orientados a tomar en cuenta las necesidades de la población y generar productos o servicios de calidad, con capacidad de satisfacer las necesidades y superar las expectativas de los usuarios.



Figura 4. Cadena de valor del Unidad de Terminales

Mapa de Procesos de la Unidad de Terminales

A continuación, se desglosa uno de sus cuatro ejes fundamentales que es la Gestión de Terminales (Macro procesos) en una representación gráfica de los procesos que están presentes en la organización, mostrando la relación entre ellos y sus relaciones con el exterior.

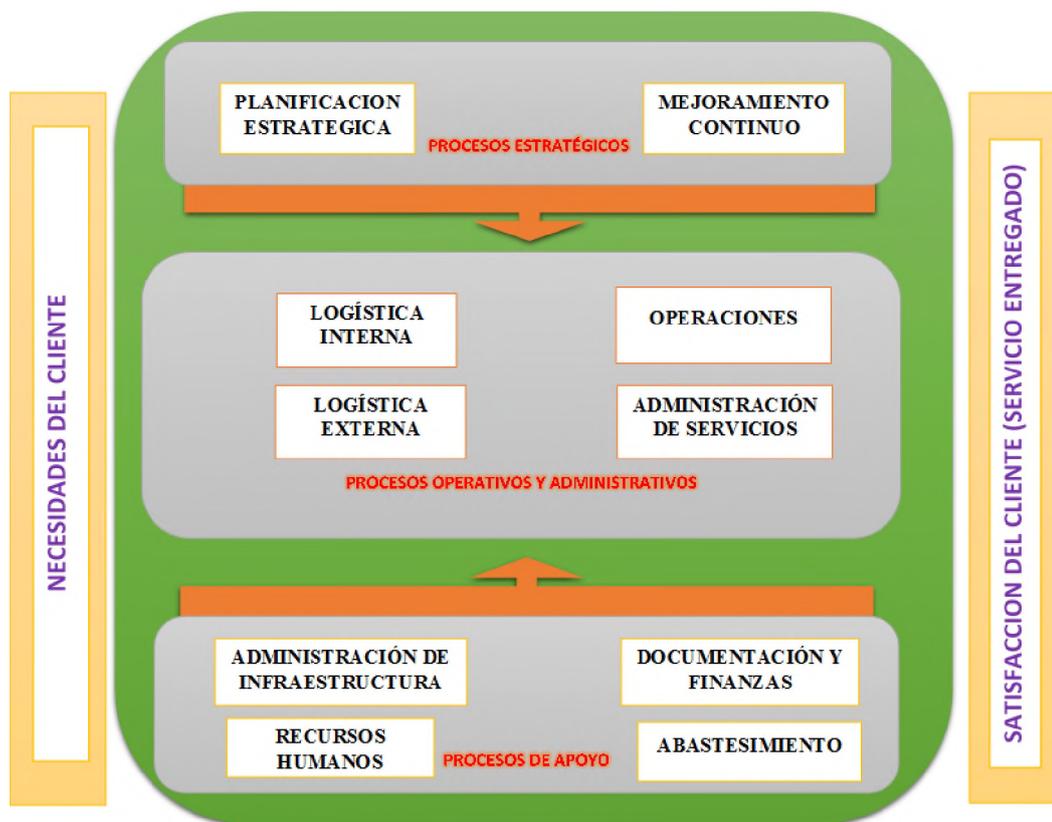


Figura 5. Mapa de procesos de la Unidad de Terminales

De los procedimientos operativos y de apoyo se desglosa los subprocesos siguientes:

Administración de Infraestructura

- Adjudicación de locales, puestos y oficinas
- Declaración de vacancia de locales, puestos y oficinas

Logística interna

- Recepción y almacenamiento de tránsito

Operaciones

- Control de tránsito de Unidades de Transporte

Logística externa

- Manejo de depósitos (se lo maneja en conjunto con declaración de vacancia de locales puestos y oficinas, operaciones y recaudación tasa usuario)

Administración del Servicio

- Recaudación tasa usuario
- Control interno de actividades excepcionales

4.3.4 Interrelación de procesos.

La empresa consta de dos procesos estratégicos, cuatro operativos y cuatro de apoyo, cada uno con sus respectivos subprocesos. Actividades que son de vital importancia para el desarrollo de la competitividad y mejora continua en la calidad del servicio público. Mismo que tienen cierto grado de interrelación entre ellos, los cuales se resumen en los siguientes cuadros descriptivos:

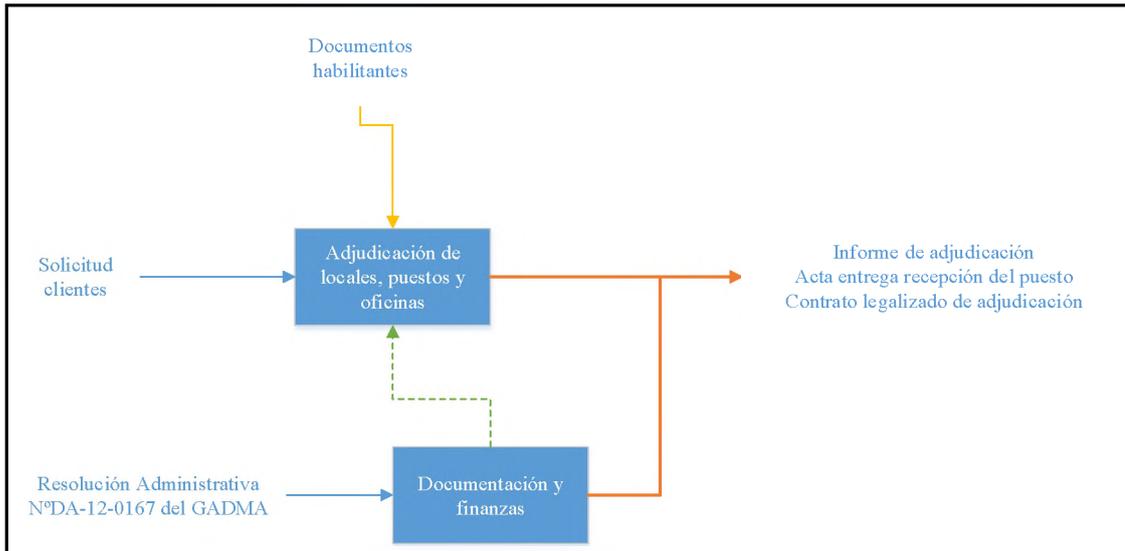


Figura 6. Interrelación del proceso Adjudicación de locales con Documentación y finanzas

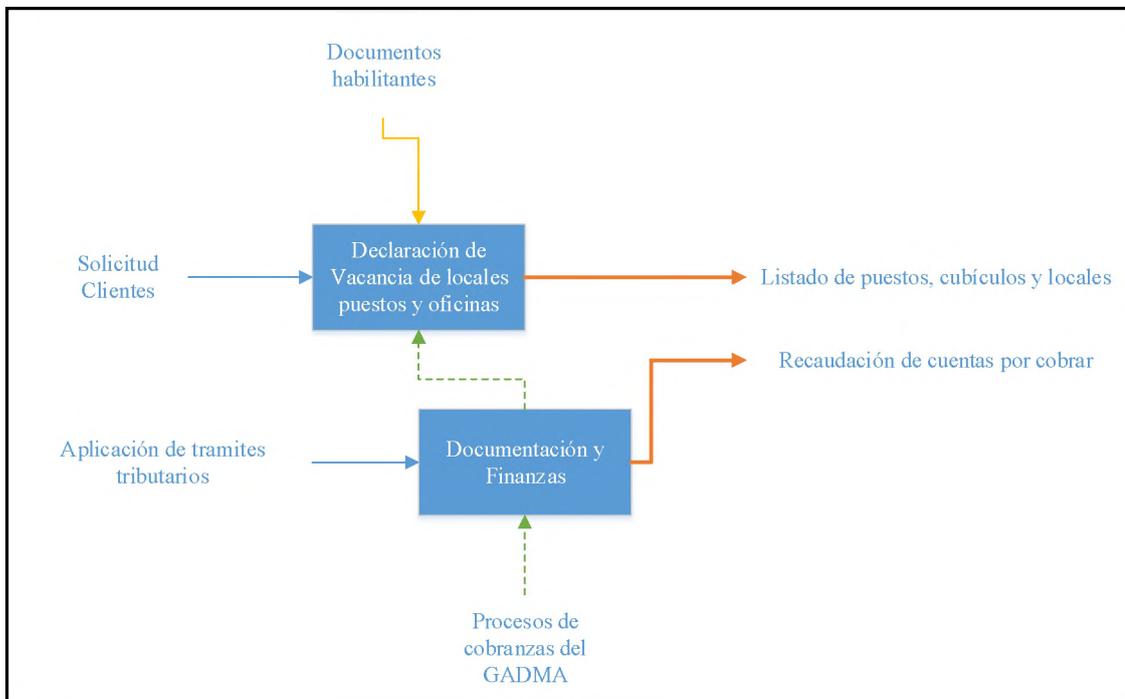


Figura 7. Interrelación del proceso Declaración de vacancia de locales con Documentación y finanzas

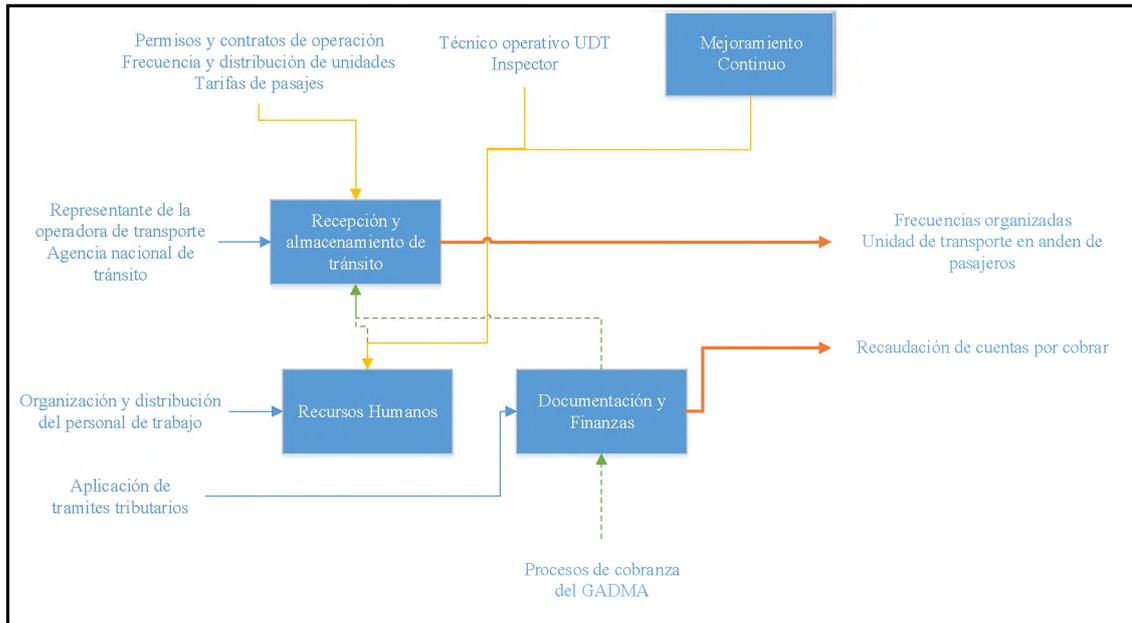


Figura 8. Interrelación del proceso Recepción y almacenamiento de tránsito con procesos Estratégicos y de Apoyo

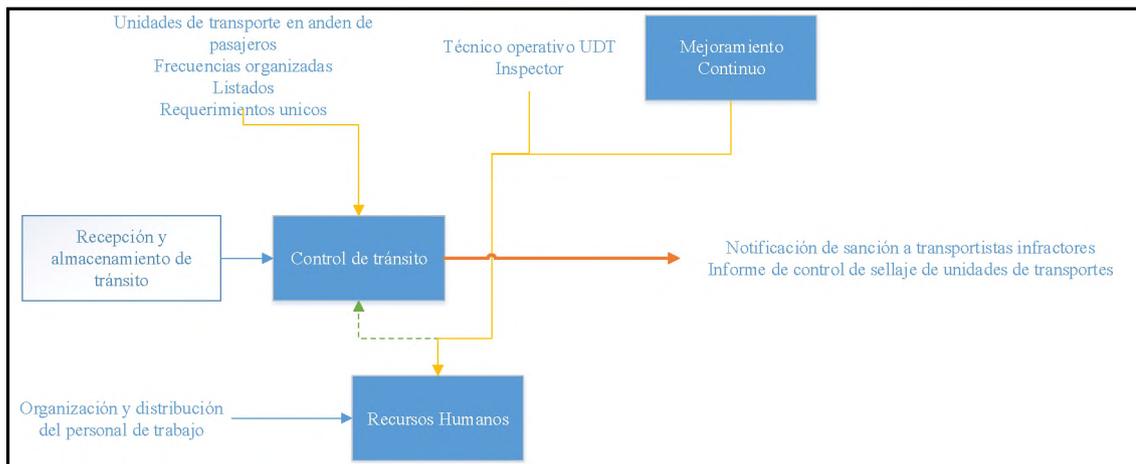


Figura 9. Interrelación del proceso de Control de tránsito con Recursos Humanos

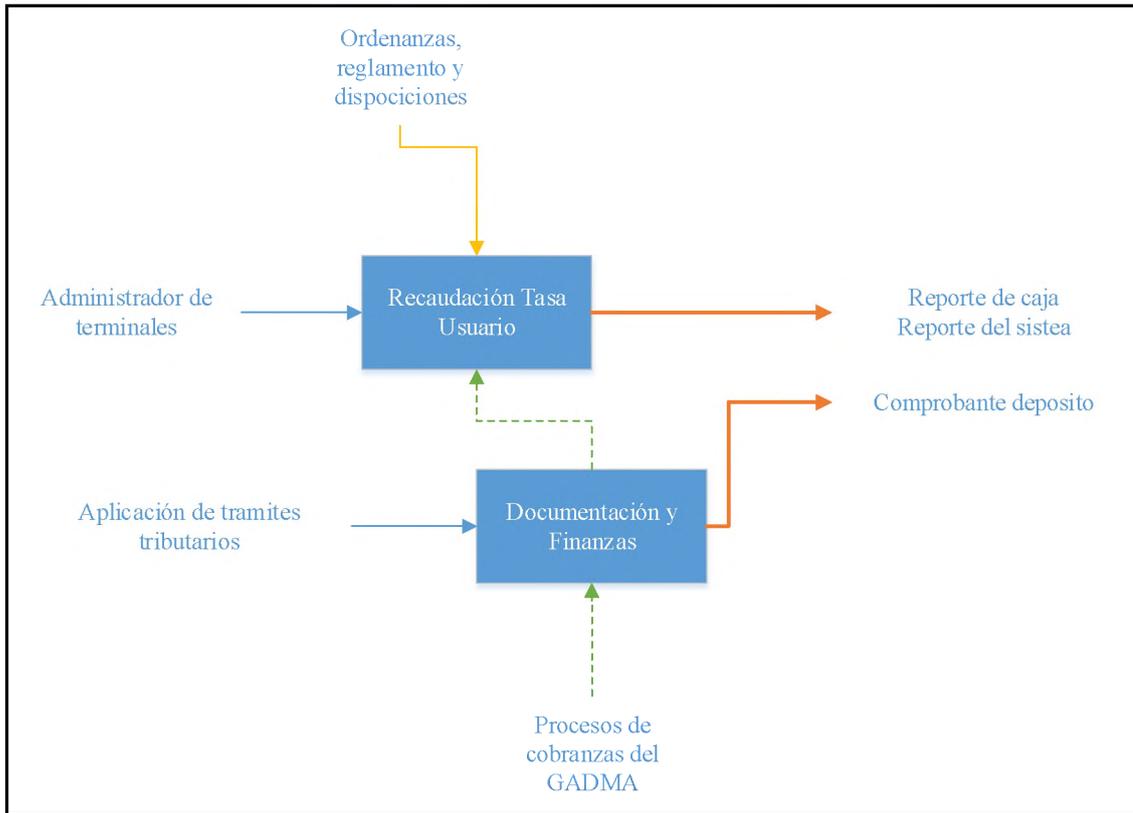


Figura 10. Interrelación del Proceso de Recaudación Tasa Usuario con Departamento de finanzas

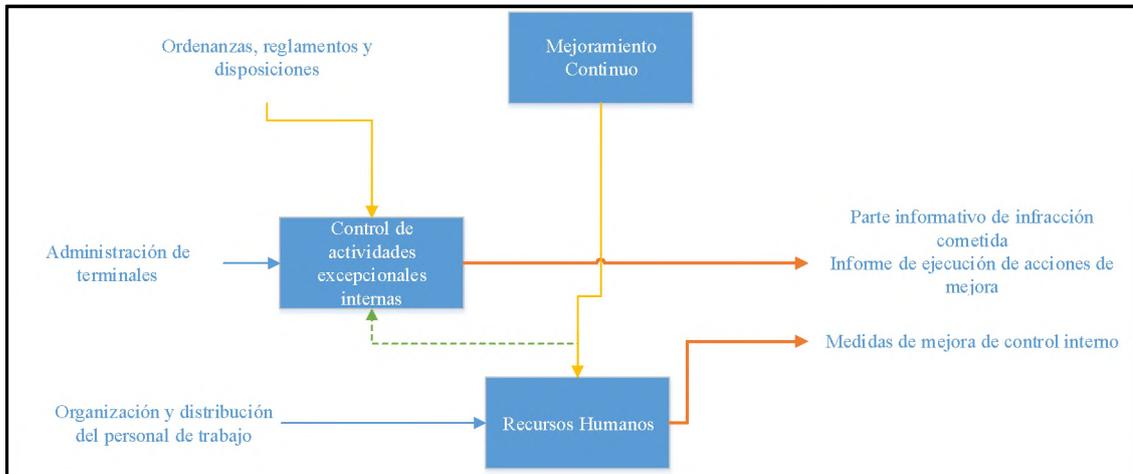


Figura 11. Interrelación del proceso Control de actividades excepcionales internas con Recursos Humanos

4.3.5 Levantamiento de procesos

Partiendo del planteamiento estratégico de la Unidad de Terminales definido anteriormente, la dinámica de la Gestión por Procesos inicia mediante el levantamiento e identificación de las actividades que se llevan a cabo dentro de la gestión operativa, mismos que permiten conocer y realizar un análisis más afondo de la situación actual, también permite conocer puntos clave para proponer un plan de mejora continua en gestión administrativa. La información recolectada es clave para la estandarización de las actividades y por ende la elaboración de los manuales de procesos. Para ello fue necesario la elaboración de un formulario con un formato general (ANEXO 3).

A continuación, se presenta los formularios del levantamiento de procesos con la información recolectada de las diferentes actividades (cabe recalcar que los tiempos obtenidos son un aproximado, pues se los tomo una sola vez durante el levantamiento, para obtener un valor más apegado a la realidad sería necesario un estudio de tiempos) que se llevan a cabo en las instalaciones de la Unidad de Terminales:

Tabla 7. Subproceso de adjudicación de locales, puestos y oficinas

	Macro Proceso:	Gestión de terminales
	Proceso:	Administración de Infraestructura
	Subproceso:	Adjudicación de locales, puestos y oficinas
	Responsable:	Administrador de unidad de terminales
Objetivo:	Garantizar el control en el arrendamiento de locales, puestos y oficinas	
Entradas:	Documentos habilitantes solicitud de adjudicación	
Proveedores:	Usuario	
Salidas:	Títulos de arrendamientos	
Clientes:	Arrendatarios	
Indicadores:	Nivel de arrendamiento de locales, puestos y oficinas	

Recursos:	Materiales; Económicos; Humanos		
Grado de interacción:	Bajo		
Impacto:	Bajo		
N°	ACTIVIDAD	TIEMPO	OBS.
1	Revisar documentación habilitante	1 h	
2	Verificar problemas con la documentación	0.5 h	
3	Elaborar oficio de la autorización de adjudicación	0.5 h	
4	Autorizar el oficio de adjudicación	2 h	
5	Verificar parámetros del local, cubículo y oficina	0.5 h	
6	Enviar oficio a comité de adjudicación para su autorización	0.2 h	
7	Enviar el contrato legalizado al departamento financiero	0.5 h	
8	Realizar constatación y entrega física del local, cubículo y oficina	0.5 h	
9	Elaborar informe de adjudicación	0.5 h	
10	Revisar informe de adjudicación	1 h	
11	Realizar adjudicación de las instalaciones	0.5 h	

Tabla 8. Subproceso de declaración de vacancia de locales, puestos y oficinas

	Macro Proceso:	Gestión de terminales	
	Proceso:	Administración de Infraestructura	
	Subproceso:	Declaración de vacancia de locales, puestos y oficinas	
	Responsable:	Administrador de unidad de terminales	
Objetivo:	Determinar y declarar disponibles locales, puestos y oficinas		
Entradas:	Documentos habilitantes		
Proveedores:	Usuario		
Salidas:	Listado de locales, puestos y oficinas; Recaudación de cuentas por cobrar		
Clientes:	GADMA		
Indicadores:	Nivel de declaración de suspensión y vacancia		
Recursos:	Materiales; Económicos; Humanos		
Grado de interacción:	Bajo		
Impacto:	Bajo		
N°	ACTIVIDAD	TIEMPO	OBS.
1	Revisar documentación habilitante	1 h	
2	Designar responsables de inspección	0.5 h	
3	Realizar inspección física de las instalaciones	1 h	
4	Elaborar informe de declaración de vacancia	1 h	
5	Aprobar informe de declaración de vacancia	8 h	
6	Aplicar tramites tributarios	4 h	

Tabla 9. Subproceso de Recepción y almacenamiento de tránsito

	Macro Proceso:	Gestión de terminales	
	Proceso:	Logística interna	
	Subproceso:	Recepción y almacenamiento de tránsito	
	Responsable:	Técnico Operativo UDT; Recaudador de Frecuencias	
Objetivo:			
		Organizar y controlar las frecuencias autorizadas por la Agencia Nacional de Tránsito (ANT), y Dirección de Tránsito, Transporte y Movilidad (DTTM)	
Entradas:			
		Permisos y contratos de operación autorizados; Frecuencia y distribución de unidades; Tarifas de pasajes	
Proveedores:			
		Representante de la operadora de transporte; Agencia Nacional de Tránsito	
Salidas:			
		Frecuencias organizadas; Unidades de transporte en anden de pasajeros	
Clientes:			
		Unidades de Transporte	
Indicadores:			
		Control de frecuencias	
Recursos:			
		Materiales; Económicos; Humanos	
Grado de interacción:			
		Medio	
Impacto:			
		Bajo	
N°	ACTIVIDAD	TIEMPO	OBS.
1	Actualizar información de Unidades de Transporte en el sistema SICTERT	1 min	
2	Verificar inconvenientes	0,5 min	
3	Organizar las áreas, andenes y ubicación de la unidad de transporte	1 min	

4	Levantarse formulario de control de frecuencia	1 min	
5	Coordinar el ingreso y salida de las unidades de transporte y el tiempo de frecuencia	1 min	
6	Revisar infracciones en el sistema SICTERT	0,5 min	
7	Recaudar el valor de la frecuencia	0.2 min	
8	Tramitar infracciones (En caso de existir: Entregar requerimiento único citándole en los días establecidos por la administración. Presentar el parte operativo detallando la infracción al supervisor operativo)	1 min	El parte operativo se lo realiza al final del turno
9	Verificar y autorizar emisión de frecuencias extras	1,5 min	

Tabla 10. Subproceso de Control de tránsito de unidades de transporte

	Macro Proceso:	Gestión de terminales	
	Proceso:	Operaciones	
	Subproceso:	Control de tránsito de Unidades de Transporte	
	Responsable:	Técnico Operativo; Inspectores UDT	
Objetivo:	Garantizar el sellaje de las unidades de transporte y evitar que las unidades de transporte recojan pasajeros fuera del terminal		
Entradas:	Unidades de Transporte en andén de pasajeros; Listado de unidades de transporte y transportistas; Lista de sellos numerados		
Proveedores:	Administración unidad terminales		
Salidas:	Notificación de sanciones a infractores; Informe de control de sellaje		
Clientes:	Transportistas; Administración de terminales		
Indicadores:	Control de sellaje unidades de transporte		
Recursos:	Materiales; Económicos; Humanos		
Grado de interacción:	Medio		
Impacto:	Bajo		
Nº	ACTIVIDAD	TIEMPO	OBS.
1	Controlar salida de unidades de transporte	0,5 min	
2	Colocar sello numerado en la unidad de transporte	0,5 min	
3	Registrar sellaje realizado en el registro de colocación de sellos la UDT	0,5 min	

4	Verificar el estado del sello de la puerta de la unidad de transporte	0,5 min	
5	Registrar datos de infracciones cometidas	1 min	
6	Realizar parte de la infracción cometida con respaldos fotográficos	1 min	
7	Registrar datos en el control de retiro de sellos de la UDT	1 min	
8	Verificar los datos de los registros de colocación y retiro de sellos	1 min	
9	Emitir informe del control de sellaje de unidad de transporte al supervisor operativo UDT	2 min	
10	Revisar informes y partes informativos	10 min	
11	Preparar y elaborar notificaciones de sanciones a los infractores	10 min	

Tabla 11. Subproceso de recaudación tasa usuarios

	Macro Proceso:	Gestión de terminales	
	Proceso:	Administración del Servicio	
	Subproceso:	Recaudación tasa usuarios	
	Responsable:	Recaudador; Administrador UDT	
Objetivo:	Recaudar los valores concernientes al servicio tasa usuario		
Entradas:	Ordenanzas, Reglamentos y Disposiciones		
Proveedores:	Administración de terminales		
Salidas:	Reporte de caja Reporte sistema cabildo Comprobante de depósito		
Clientes:	Administración Unidad de Terminales GADMA		
Indicadores:	Tasa usuario		
Recursos:	Materiales; Económicos; Humanos		
Grado de interacción:	Bajo		
Impacto:	Bajo		
N°	ACTIVIDAD	TIEMPO	OBS.
1	Ingresar en el sistema y reimprimir tickets	0,2 min	
2	Recaudar los valores de tasa usuario	0,1 min	
3	Entregar tickets de tasa usuario	0,1 min	
4	Controlar el ingreso de pasajeros a andenes de unidades de transporte	0,1 min	Proceso periódico
5	Realizar cuadro de caja e imprimir reporte de caja	10 min	
6	Revisar y verificar reportes de caja	5 min	
7	Ingresar datos de recaudación en el sistema Cabildo y generar reporte	3 min	

8	Revisar y aprobar reporte sistema cabildo y reporte de caja	3 min	
9	Realizar depósito	10 min	

Tabla 12. Subproceso de control de actividades internas del terminal

	Macro Proceso:	Gestión de terminales	
	Proceso:	Administración del Servicio	
	Subproceso:	Control de actividades excepcionales internas del terminal	
	Responsable:	Técnico Operativo UDT; Inspector	
Objetivo:	Controlar las actividades de operación y administración de la UMTPTI		
Entradas:	Ordenanzas, Reglamentos y Disposiciones		
Proveedores:	Administración de terminales		
Salidas:	Parte informativa de infracción cometida; Medidas de manejo de control interno ejecutadas; Informe ejecutivo de acciones de mejora		
Clientes:	Administración de unidad de terminales; Usuarios		
Indicadores:	No aplica		
Recursos:	Materiales; Económicos; Humanos		
Grado de interacción:	Medio		
Impacto:	Bajo		
Nº	ACTIVIDAD	TIEMPO	OBS.
1	Controlar actividades internas del terminal	-	Se lo realiza constantemente
2	Verificar si existe inconvenientes	-	Se lo realiza constantemente
3	Realizar llamado de atención verbal al infractor	1 min	Especificar que si existe reincidencia se procederá penalmente
4	Realizar parte informativo detallando la infracción con respaldos fotográficos	5 min	
5	Controlar la seguridad de los usuarios de la UDT	-	Proceso continuo

6	Controlar fluidez y tráfico en las áreas de pre-embarque y arribo de unidades	-	Proceso continuo
7	Elaborar informe de las actividades de control interno realizadas	10 min	
8	Tomar medidas correctivas o preventivas de control interno	-	Proceso continuo
9	Coordinar ejecución de medidas de mejora para el control interno	0.5 h	Proceso continuo
10	Verificar ejecución de medidas de mejora para el control interno	-	Proceso continuo

4.3.6 Análisis del Valor agregado

Las actividades registradas en cada formulario son de gran importancia para la correcta utilización de los recursos presentes en las instalaciones del terminal terrestre Ambato, de la misma manera se pretende especificar el grado en el que determinadas actividades generan o no valor a los procesos, esto se lo hace mediante el siguiente formulario:

Tabla 13. Análisis del valor agregado del subproceso Adjudicación de locales

Análisis de valor agregado por Subproceso										
Proceso	Administración de Infraestructura				Elaborado por:					
Subproceso	Adjudicación de locales, puestos y oficinas				William Chugchilán					
#	Actividad	Valor agregado		Valor no Agregado					Tiempo h	
		V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A		
1	Revisar documentación habilitante			1						1 h
2	Verificar problemas con la documentación				1					0,5 h
3	Elaborar oficio de la autorización de adjudicación			1						0,5 h
4	Autorizar el oficio de adjudicación			1						2 h
5	Verificar parámetros del local, cubículo y oficina						1			0,5 h
6	Enviar oficio a comité de adjudicación para su autorización					1				0,2 h
7	Enviar el contrato legalizado al departamento financiero					1				0,5 h
8	Realizar constatación y entrega física del local, cubículo y oficina	1								0,5 h
9	Elaborar informe de adjudicación			1						0.5 h
10	Revisar informe de adjudicación				1					1 h
11	Realizar adjudicación de las instalaciones					1				0,5 h
Total		1	0	4	2	3	1	0		7.7 h
Siglas	Descripción	#	Tiempo (h)	%						
V.A.C	Valor agregado al cliente	1	0,5	6,49						
V.A.E	Valor agregado a la empresa	0	0	0,00						
P	Preparación	4	4	51,95						

E	Espera	2	1,5	19,48
M	Movimiento	3	1,2	15,58
I	Inspección	1	0,5	6,49
A	Archivo	0	0	0,00
Total		11	7,7	100
Tiempo de Valor Agregado (h)		0.5		
Índice de Valor Agregado (%)		6,49		

Tabla 14. Análisis del valor agregado del subproceso Declaración de vacancia de locales

Análisis de valor agregado por Subproceso										
Proceso		Administración de Infraestructura			Elaborado por: William Chughilán					
Subproceso		Declaración de vacancia de locales, puestos y oficinas								
#	Actividad	Valor agregado		Valor no Agregado					Tiempo h	
		V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A		
1	Revisar documentación habilitante			1						1
2	Designar responsables de inspección	1								0,5
3	Realizar inspección física de las instalaciones						1			1
4	Elaborar informe de declaración de vacancia					1				1
5	Aprobar informe de declaración de vacancia					1				4
6	Aplicar tramites tributarios					1				4
Total		1	0	1	0	3	1	0		11,5
Siglas	Descripción	#	Tiempo (h)	%						
V.A.C	Valor agregado al cliente	1	0,5	4,35						
V.A.E	Valor agregado a la empresa	0	0	0,00						
P	Preparación	1	1	8,70						
E	Espera	0	0	0,00						
M	Movimiento	3	9	78,26						
I	Inspección	1	1	8,70						
A	Archivo	0	0	0,00						
Total		6	11,5	100						
Tiempo de Valor Agregado (h)		0,5								
Índice de Valor Agregado (%)		4,33								

Tabla 15. Análisis del valor agregado del subproceso Recepción y almacenamiento de tránsito

Análisis de valor agregado por Subproceso									
Proceso		Logística interna			Elaborado por:				
Subproceso		Recepción y almacenamiento de tránsito			William Chugchilán				
#	Actividad	Valor agregado		Valor no Agregado					Tiempo
		V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	min
1	Actualizar información de Unidades de Transporte en el sistema SICTERT			1					1
2	Verificar inconvenientes		1						0,5
3	Organizar las áreas, andenes y ubicación de la unidad de transporte	1							1
4	Levantar formulario de control de frecuencia					1			1
5	Coordinar el ingreso y salida de las unidades de transporte y el tiempo de frecuencia					1			1
6	Revisar infracciones en el sistema SICTERT							1	0,5
7	Recaudar el valor de la frecuencia					1			0,2
8	Tramitar infracciones (En caso de existir: Entregar requerimiento único citándole en los días establecidos por la administración. Presentar el parte operativo detallando la infracción al supervisor operativo)					1			1
9	Verificar y autorizar emisión de frecuencias extras	1							1,5
Total		2	1	1	0	4	0	1	7,7
Siglas	Descripción	#	Tiempo (min)	%					
V.A.C	Valor agregado al cliente	2	2,5	32,47					
V.A.E	Valor agregado a la empresa	1	0,5	6,49					
P	Preparación	1	1	12,99					
E	Espera	0	0	0,00					
M	Movimiento	4	3,2	41,56					
I	Inspección	0	0	0,00					
A	Archivo	1	0,5	6,49					
Total		9	7,7	100					
Tiempo de Valor Agregado (min)		3							
Índice de Valor Agregado (%)		38,96							

Tabla 16. Análisis del valor agregado del subproceso Control de tránsito de unidades de transporte

Análisis de valor agregado por Subproceso									
Proceso	Operaciones			Elaborado por:					
Subproceso	Control de tránsito de unidades de transporte			William Chugchilán					
#	Actividad	Valor agregado		Valor no Agregado					Tiempo
		V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	min
1	Controlar salida de unidades de transporte	1							0,5
2	Colocar sello numerado en la unidad de transporte					1			0,5
3	Registrar sellaje realizado en el registro de colocación de sellos la UDT							1	0,5
4	Verificar el estado del sello de la puerta de la unidad de transporte		1						0,5
5	Registrar datos de infracciones cometidas							1	1
6	Realizar parte de la infracción cometida con respaldos fotográficos							1	1
7	Registrar datos en el control de retiro de sellos de la UDT							1	1
8	Verificar los datos de los registros de colocación y retiro de sellos					1			1
9	Emitir informe del control de sellaje de unidad de transporte al supervisor operativo UDT					1			2
10	Revisar informes y partes informativos				1				10
11	Preparar y elaborar notificaciones de sanciones a los infractores							1	10
Total		1	1	0	1	3	0	5	28
Siglas	Descripción	#	Tiempo (min)	%					
V.A.C	Valor agregado al cliente	1	0,5	1,79					
V.A.E	Valor agregado a la empresa	1	0,5	1,79					
P	Preparación	0	0	0,00					
E	Espera	1	10	35,71					
M	Movimiento	3	3,5	12,50					
I	Inspección	0	0	0,00					
A	Archivo	5	13,5	48,21					
Total		11	28	100					
Tiempo de Valor Agregado (min)		1							

Índice de Valor Agregado (%)	3,6
------------------------------	-----

Tabla 17. Análisis del valor agregado del subproceso Recaudación tasa usuarios

Análisis de valor agregado por Subproceso									
Proceso	Administración del Servicio				Elaborado por:				
Subproceso	Recaudación tasa usuarios				William Chughchilán				
#	Actividad	Valor agregado		Valor no Agregado				Tiempo	
		V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	min
1	Ingresar en el sistema y reimprimir tickets			1					0,2
2	Recaudar los valores de tasa usuario					1			0,1
3	Entregar tickets de tasa usuario					1			0,1
4	Controlar el ingreso de pasajeros a andenes de unidades de transporte		1						0,1
5	Realizar cuadro de caja e imprimir reporte de caja					1			10
6	Revisar y verificar reportes de caja							1	5
7	Ingresar datos de recaudación en el sistema Cabildo y generar reporte							1	3
8	Revisar y aprobar reporte sistema cabildo y reporte de caja				1				3
9	Realizar depósito					1			10
Total		0	1	1	1	4	0	2	31,5
Siglas	Descripción	#	Tiempo (min)	%					
V.A.C	Valor agregado al cliente	0	0	0,00					
V.A.E	Valor agregado a la empresa	1	0,1	0,32					
P	Preparación	1	0,2	0,63					
E	Espera	1	3	9,52					
M	Movimiento	4	20,2	64,13					
I	Inspección	0	0	0,00					
A	Archivo	2	8	25,40					
Total		9	31,5	100					
Tiempo de Valor Agregado (min)		0,1							
Índice de Valor Agregado (%)		0,32							

4.3.7 Caracterización del proceso Gestión de Terminales

Posterior al levantamiento de los procesos corresponde en detallar las entradas y salidas de cada uno de las actividades recolectadas en el levantamiento, este es un concepto que arbitrariamente se maneja para estructurar los procesos identificados, tomando en cuenta proveedores, insumos, productos y clientes.

Tabla 18. Caracterización del macro proceso “Gestión de Terminales”

	Caracterización del proceso			
	Elaborado por: William Chugchilán		Revisado por:	Aprobado por:
Macro proceso	Gestión de Terminales			
Responsable del proceso	Administrador de unidad de Terminales			
Objetivo del proceso	Coordinar las operaciones del servicio de transporte terrestre de pasajeros interprovincial e inter cantonal, brindando condiciones de seguridad y comodidad a los usuarios.			
Alcance del proceso	Inicia desde la organización de frecuencias, hasta el sellaje de las unidades interprovinciales, incluye el control interno en cada una de las terminales.			
Normativa aplicable al proceso	Constitución de la república del Ecuador			
	Código Civil			
	Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)			
	Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial			
	Ley de Inquilinato			
	Ordenanza Sustitutiva que regula el funcionamiento de plazas, ferias populares, mercados y/o centros comerciales populares minoristas del Cantón Ambato			
	Ordenanza Sustitutiva que regula la Operación y Administración del Terminal de Transporte Terrestre Público Interprovincial de Ingahurco			
	Proyecto de Reglamento de Operación y Funcionamiento del área de transferencia del transporte Intercantonal de pasajeros, ubicados junto al Mercado América, en la ciudad de Ambato			
Ordenanza que regula el Tránsito y funcionamiento del área de Transferencia Municipal de Cashapamba				
Entradas del proceso		Actividades	Salidas del Proceso	
Proveedor	Insumo		Producto	Destino
Cliente	Solicitud de adjudicación	Adjudicar locales puesto y oficinas	Informe de adjudicación	Administración de unidad de Terminales
			Acta entrega recepción del puesto, cubículo o	Usuarios

			local comercial	
		Garantizar el control en el arrendamiento	Contrato legalizado de adjudicación	Emisión de títulos de arrendamiento
Cliente	Documentos habilitantes	Determinar y declarar como disponibles locales, puestos y oficinas	Listados de puestos	Proceso GADMA
			Recaudación cuentas por cobrar	
Representante de la operadora de transporte	Permisos y contratos de operación	Organizar y controlar las frecuencias autorizadas por la Agencia Nacional de Tránsito (ANT) y Dirección de Tránsito, Transporte y Movilidad (DTTM) de las unidades de transporte que utiliza los servicios de la Unidad de Terminales	Frecuencia Organizadas	Sellaje unidades de Transporte
Agencia Nacional de Tránsito	Frecuencia y distribución de unidades		Unidad de transporte en anden de pasajeros	
	Tarifas de pasajes			
Organización y control frecuencias	Unidad de transporte en anden de pasajeros	Garantizar el sellaje de las unidades de transporte y evitar que las unidades de transporte recojan pasajeros fuera del Terminal Terrestre y Áreas de transferencias	Notificación de sanción a transportistas infractores	Transportistas de sus unidades respectivas
	Frecuencias organizadas			
Administración Unidad de Terminales	Listado de sellos numerados		Informe de control de sellaje de unidades de transporte	Administración de unidad de Terminales
	Listado de unidades de transporte y transportistas			
	Requerimientos únicos			
Administración de Terminales	Ordenanza reglamentos y disposiciones	Recaudar los valores concernientes al servicio tasa usuario, mediante el cumplimiento de la normativa legal vigente.	Reporte de caja	Administración Unidad de Terminales
			Reporte sistema cabildo	
		Comprobante de depósito	Procesos del GADMA	
		Parte informativo de la infracción cometida	Administración de terminales	
Informe de				

		Terrestre Ingahurco, Área de Transferencia Cashapamba y Mercado América	ejecución de acciones de mejora	
			Medidas de mejora de Control interno	Usuarios

4.3.8 Desarrollo de indicadores de gestión para cada uno de los subprocesos

El levantamiento de procesos permite analizar puntos clave para el diseño del manual de procesos y la elaboración de los indicadores de gestión, mismo que permiten el control y la toma de decisiones a la alta gerencia, para lo cual se ha procedido a especificar una tabla general de los indicadores de los subprocesos y fichas técnicas para cada indicador el cual permitirá realizar un seguimiento continuo a la evolución historia del indicador.

Tabla 19. Indicadores del proceso productivo

Nombre del indicador	Código	Descripción	Fórmula
Nivel de arrendamiento	NA	Este indicador mide el nivel de arrendamiento de locales, puestos y oficinas	(# puestos, cubículos y locales comerciales arrendados) / (# Total de puestos, cubículos y locales)
Nivel de declaración de suspensión y vacancia	ND	Mide el nivel de locales, puestos y oficinas declarados vacantes vs los que se encuentran libres	(# locales, puestos y oficinas declarados vacantes) / (# total locales, puestos y oficinas)
Control de frecuencias	CF	Este indicador mide el porcentaje de ocupación de frecuencias	(# frecuencias utilizadas) / (# frecuencias autorizadas)
Control de sellaje unidades de transporte	CS	Este indicador mide el porcentaje del control en el sellaje de unidades de transporte	(# unidades de transporte que llegan al punto de retiro con el sellaje) / (# unidades de transporte que salen selladas)
Tasa usuario	TU	Este indicador mide valor físico en caja respecto al arqueo de caja	(Valor físico en caja) / (Valor reporte de caja)

Fichas técnicas para el seguimiento de indicadores para los subprocesos:

Tabla 20. Indicador nivel de arrendamiento de locales, puestos y oficinas

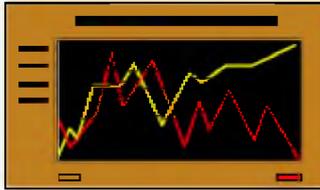
1	Nombre del indicador	Nivel de arrendamiento de locales, puestos y oficinas													
2	Código del indicador	NA													
3	Tipo de indicador	Eficiencia													
4	Objetivo	Medir el nivel de arrendamiento de locales, puestos y oficinas													
5	Responsable	Asistente administrativo													
6	Definición operacional fórmula para el calculo	Numerador	# puestos, cubículos y locales comerciales arrendados												
		Denominador	# Total de puestos, cubículos y locales												
7	Unidad de medición	Porcentaje													
8	Fuente de información	Numerador	Archivo UMTPTI												
		Denominador	Archivo UMTPTI												
9	Meta	100 %													
10	Umbral de desempeño	Óptimo	100%												
		Aceptable	80%												
		No aceptable	Menor del 80%												
11	Periodicidad	Anual													
12	Evolución histórica del indicador	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Año	Indicador	1		2		3		5		5	
		Año	Indicador												
		1													
		2													
		3													
		5													
5															
															
Ejemplo															
<table border="1"> <tr> <td>Elaborado por:</td> <td>Aprobado por:</td> <td>Fecha:</td> </tr> </table>		Elaborado por:	Aprobado por:	Fecha:											
Elaborado por:	Aprobado por:	Fecha:													

Tabla 21. Indicador del nivel de declaración de suspensión y vacancia

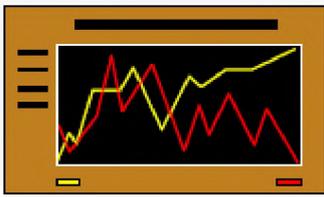
1	Nombre del indicador	Nivel de declaración de suspensión y vacancia	
2	Código del indicador	ND	
3	Tipo de indicador	Eficiencia	
4	Objetivo	Medir el nivel de locales puestos y oficinas declarados vacantes versus total de locales, puestos y oficinas existentes	
5	Responsable	Asistente administrativo	
6	Definición operacional fórmula para el calculo	Numerador	# locales, puestos y oficinas declarados vacantes
		Denominador	# total locales, puestos y oficinas
7	Unidad de medición	Porcentaje	
8	Fuente de información	Numerador	Archivo UMTPTI
		Denominador	Archivo UMTPTI
9	Meta	0%	
10	Umbral de desempeño	Optimo	0%
		Aceptable	15%
		No aceptable	Mayor del 15%
11	Periodicidad	Anual	
12	Evolución histórica del indicador		
	Año	Indicador	
	1		
	2		
	3		
	5		
5			
Elaborado por:		Aprobado por:	Fecha:

Tabla 22. Indicador del control de frecuencias

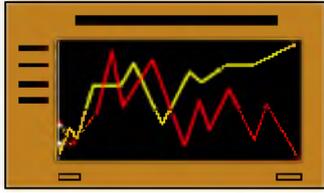
1	Nombre del indicador	Control de frecuencias	
2	Código del indicador	CF	
3	Tipo de indicador	Eficacia	
4	Objetivo	Medir el porcentaje de ocupación de frecuencias	
5	Responsable	Técnico operativo UDT	
6	Definición operacional fórmula para el calculo	Numerador	# frecuencias utilizadas
		Denominador	# frecuencias autorizadas
7	Unidad de medición	Porcentaje	
8	Fuente de información	Numerador	Base de datos recaudador de frecuencias
		Denominador	Base de datos control de frecuencias
9	Meta	100%	
10	Umbral de desempeño	Óptimo	100%
		Aceptable	75%
		No aceptable	Menos del 75%
11	Periodicidad	Diario	
12	Evolución histórica del indicador		 <p>Ejemplo</p>
	Año	Indicador	
	1		
	2		
	3		
	5		
5			
Elaborado por:		Aprobado por:	Fecha:

Tabla 23. Indicador del control de sellaje unidades de transporte

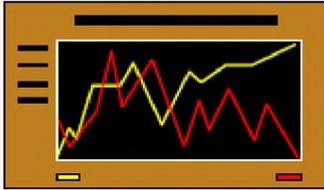
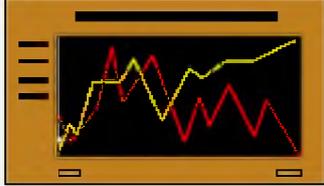
1	Nombre del indicador	Control de sellaje unidades de transporte	
2	Código del indicador	CS	
3	Tipo de indicador	Eficacia	
4	Objetivo	Medir el porcentaje del control en el sellaje de unidades de transporte	
5	Responsable	Técnico operativo UDT	
6	Definición operacional fórmula para el calculo	Numerador	# unidades de transporte que llegan al punto de retiro con el sellaje
		Denominador	# unidades de transporte que salen selladas
7	Unidad de medición	Porcentaje	
8	Fuente de información	Numerador	Base de datos punto de retiro y salida
		Denominador	Base de datos punto de retiro y salida
9	Meta	100%	
10	Umbral de desempeño	Optimo	100%
		Aceptable	75%
		No aceptable	Menos del 75%
11	Periodicidad	Diario	
12	Evolución histórica del indicador		
	Año	Indicador	
	1		
	2		
	3		
	5		
5			
Elaborado por:		Aprobado por:	Fecha:

Tabla 24. Indicador de recaudación tasa usuario

1	Nombre del indicador	Tasa usuario													
2	Código del indicador	TU													
3	Tipo de indicador	Eficacia													
4	Objetivo	Medir el nivel de efectividad de la labores realizadas en la recaudación tasa usuario													
5	Responsable	Recaudador													
6	Definición operacional fórmula para el calculo	Numerador	Valor físico en caja												
		Denominador	Valor reporte de caja												
7	Unidad de medición	Porcentaje													
8	Fuente de información	Numerador	Caja registradora												
		Denominador	Base de datos de caja												
9	Meta	100%													
10	Umbral de desempeño	Óptimo	100%												
		Aceptable	100%												
		No aceptable	Menos del 100%												
11	Periodicidad	Diario													
12	Evolución histórica del indicador	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Año	Indicador	1		2		3		5		5	
		Año	Indicador												
		1													
		2													
		3													
		5													
5															
															
Ejemplo															
Elaborado por:															
Aprobado por:															
Fecha:															

4.3.9 Elaboración del manual por procesos para la Unidad de Terminales

Dentro de la gestión por procesos uno de los pilares fundamentales es la documentación de las actividades el cual debe seguir un lineamiento específico con normas, leyes y políticas de calidad, en donde todas las actividades deben ser estandarizadas, describiendo paso a paso la correcta trazabilidad que debe cumplir el personal a cargo del desarrollo de los procesos operativos.

El presente documento contiene un manual instructivo general, 6 manuales de los procesos operativos en los cuales se especifica; objetivo, alcance, términos, políticas, normativa, responsabilidades, descripción de cada procedimiento, formato de control de cambios y el diagrama en sí, de las actividades que se desarrollan en cada subproceso (Anexo 4).

4.4 Estrategia de implementación del Sistema de Gestión por Procesos

Una vez diseñado el Sistema de Gestión por Procesos en la Unidad de Terminales, es necesario proponer un método de implementación, para ello se plantea la conformación de un Comité de Gestión, encargado de verificar el cumplimiento de los parámetros establecidos en el diseño y realizar un seguimiento del mismo.

4.4.1 Medición y seguimiento

El enfoque de gestión basado en procesos propuesto para el Terminal Terrestre de la ciudad de Ambato, toma en cuenta la importancia de llevar a cabo un seguimiento y medición tanto de los indicadores como de los procesos planteados con el fin de conocer resultados posteriores a la implementación y si estos podrán cumplir los objetivos previstos.

Una gran parte del éxito del Sistema de la Gestión por Procesos es proponer un seguimiento y medición el cual corresponde como el último paso del ciclo de mejora continua de Deming (PHVA), para tener un conocimiento más real de que se estén dando los resultados deseados e ítems de dónde se deben orientar las mejoras.

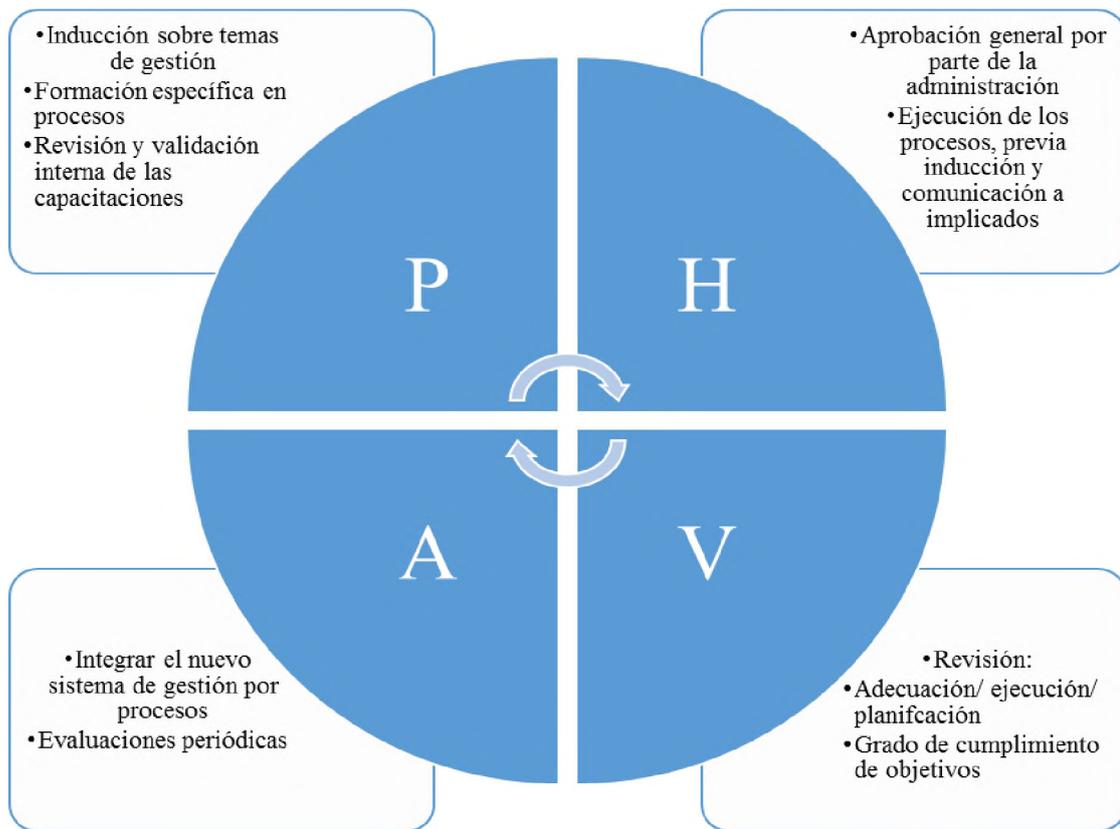


Figura 12. Ciclo PHVA del Sistema de Gestión por Procesos de la Unidad de Terminales

4.4.2. Administración: Comité de gestión por proceso de la Unidad de Terminales

Para la administración de la presente propuesta se plantea conformar un Comité de gestión, instancia que se encargara de ejecutar la estrategia definida en la etapa de implementación. Este comité estará integrado en 3 niveles.

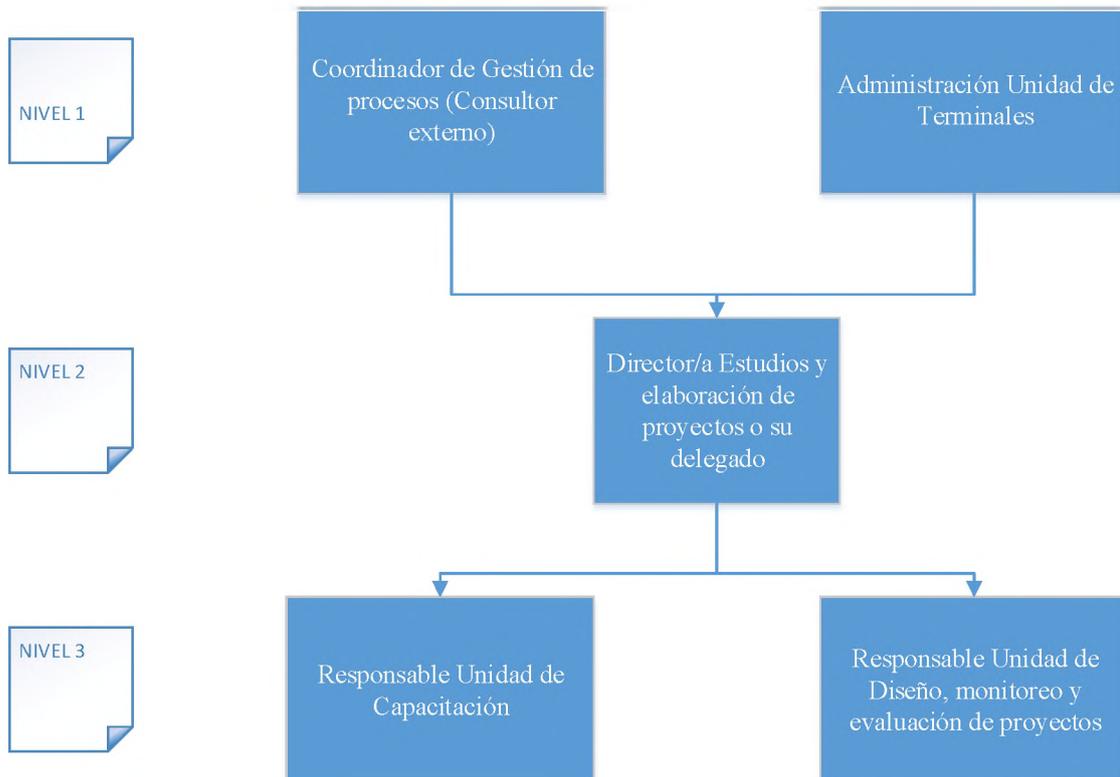


Figura 13. Comité de gestión de procesos de la Unidad de Terminales

Nivel 1

Integrado por:

- Coordinador de Gestión de procesos (Consultor externo)
- Administración Unidad de Terminales

Este nivel será el encargado de dictar las directrices para la socialización, aprobación e implementación del Sistema de Gestión por Procesos propuesto para la Unidad de Terminales.

Nivel 2

Integrado por:

- Director/a Estudios y elaboración de proyectos o su delegado

Este nivel será corresponsable de la validación inicial del modelo de gestión por procesos propuesto, considerando el nivel de coordinación de cada una de ellas con las diversas actividades que la Unidad de Terminales implementa.

Nivel 3

Integrado por:

- Responsable Unidad de Capacitación

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- El sistema de gestión por procesos, aportó como resultado la estandarización de 6 procedimientos descritos en el manual de la Unidad de Terminales, los cuales son: Procedimiento de adjudicación de locales, puestos y oficinas; Procedimiento de declaración de vacancia de locales, puestos y oficinas; Procedimiento de recepción y almacenamiento de tránsito; Procedimiento de control de tránsito de Unidades de Transporte; Procedimiento de recaudación tasa usuario, y; Procedimiento de control de actividades excepcionales internas de la unidad de terminales.
- Una vez realizado el análisis de actividades que agregan y no agregan valor a los procesos se puede evidenciar la existencia de un determinado incremento de valor agregado para la empresa (Adjudicación de locales, puestos y oficinas: 6,49 %, Declaración de vacancia de locales, puestos y oficinas: 4,33 %, Recepción y almacenamiento de tránsito: 38,96 %, Control de tránsito de Unidades de Transporte: 3,6 %, Recaudación tasa usuarios: 0,32 %), mismo que detallados correctamente pueden llevar a generar mejoras en la calidad del servicio.
- A partir del levantamiento de procesos surgen puntos clave para la elaboración de herramientas de gestión que permite realizar un control y seguimiento de las actividades realizadas en la Unidad de Terminales, como son los cinco indicadores de gestión generados en la investigación, de los cuales 3 son de eficacia (Control de frecuencias, Control de sellaje de unidades de transporte, y Tasa usuario) y 2 de eficiencia (Nivel de arrendamiento de locales, puestos y oficinas, y Nivel de declaración de vacancia de locales, puestos y oficinas).

- La misión, visión, valores institucionales, políticas de calidad y los objetivos de la política de calidad planteadas para el Terminal Terrestre de Ambato, se elaboraron tomando en cuenta que debe existir una relación entre las herramientas de gestión existentes en el GADMA y las generadas en la investigación para la Unidad de Terminales, el cual es parte de la “dirección de nivel de Procesos Desconcentrados del GADMA”.
- A partir del ciclo de mejora continua de Deming se consiguió especificar de mejor manera la forma en la cual el sistema de gestión por procesos para la unidad de terminales debe ser implantada, misma que al contar con un manual de procesos y diagramas de flujos que a través de la trazabilidad de las actividades permitirá mejorar la calidad durante la prestación de los servicios.
- Para la propuesta de implementación de los manuales de procesos y demás herramientas de gestión se propuso generar un comité de gestión de procesos el cual se encargará de realizar un control y seguimiento del “Sistema de Gestión por Procesos para el Terminal Terrestre de la Ciudad de Ambato” mismo que consta de tres niveles, cada uno encargado de verificar el cumplimiento de las actividades previstas en el cronograma.

5.2 Recomendaciones

- Es importante efectuar socializaciones personalizadas sobre las nuevas políticas de gestión y manuales de procesos recopiladas en la investigación, para minimizar el tiempo de implantación de la gestión por procesos.
- Un punto clave para la futura implementación sería que la empresa coloque la misión, visión y políticas de calidad en un lugar donde sea de libre visualización para los usuarios que concurren al terminal terrestre de Ambato.
- Se recomienda llevar un seguimiento del control de cambios en el manual de procesos, esto ayudara a establecer puntos clave para la mejora continua, así como el respectivo seguimiento de los datos arrojado por los indicadores.
- Se debería crear una base de datos donde pueda guardar la evolución de los indicadores, con el fin de obtener resultados más reales que ayuden en la toma de decisiones para ver qué actividades pueden seguir mejorando.

- Es recomendable que se realice un control periódico de la utilización de los documentos establecidos para la unidad de terminales, verificando que los trabajadores acaten la trazabilidad de las operaciones.
- Se debe incentivar a los trabajadores del terminal terrestre de Ambato, así como a los usuarios de los diferentes servicios que brinda la institución, a que dejen su punto de vista y sugerencias del proceso que se lleva realizando en las instalaciones, con el fin de seguir buscando mejoras en los procesos.
- Se debería crear una dependencia encargada de receptar sugerencias y quejas, lo que permitirá establecer indicadores y aplicar de manera permanente encuestas de satisfacción de los usuarios teniendo en cuenta la brecha existente entre la percepción y la expectativa del usuario.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] D. M. Toapanta Chiguano, «Modelo de gestión estratégica para la empresa de transporte de carga pesada TRANSVITOA basada en Balanced Scorecard,» Tesis - Escuela Superior Politécnica del Ejercito, Sangolquí, 2008.
- [2] N. A. León Portilla y M. J. Zavala Guerrero, «Diseño de un sistema de gestión por procesos para el área de ventas de una empresa dedicada a la comercialización de productos agrícolas ubicada en la ciudad de Milagro,» Tesis - Escuela Superior Politécnica Del Litoral, Guayaquil, 2013.
- [3] A. Román, «Conceptos y definiciones básicas de la gestión clínica,» *Medwave*, vol. XII, n° 5, pp. 2-3, 2012.
- [4] D. S. Campaña Campaña, «Gestión por procesos y su incidencia en la calidad del servicio público de la dirección de gestión económica, social, agropecuaria digesa del Gobierno Provincial de Cotopaxi de la Ciudad de Latacunga,» Tesis - Universidad Técnica de Ambato, Ambato, 2012.
- [5] V. D. P. Armijos Ordoñez, «Gestión por procesos en los departamentos de crédito y cobranzas de la cooperativa de ahorro y crédito COOPAC Ltda.,» Tesis - Universidad Técnica Particular de Loja, Loja, 2016.
- [6] *Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP*, 2015.
- [7] A. Ortiz Pérez, J. M. Funzy Chimpolo, M. Pérez Campaña y R. Velázquez Zaldívar, «La gestión integrada de los procesos en universidades. Procedimiento para su evaluación,» *Ingeniería Industrial*, vol. XXXVI, n° 1, pp. 91-103, Enero 2014.
- [8] G. M. Estrada Márquez, R. De la Cruz Soriano y Y. M. González García, «Enfoque de gestión por procesos en la mejora de la calidad. Estudio de caso en la fabricación de piezas de repuesto,» *Infocencia*, vol. XVII, n° 1, pp. 1-12, 2013.
- [9] L. Pérez Noda, O. De la Cruz Rivadeneira y F. Marrero Delgado, «Organización de empresas por procesos. Caso de estudio: Empresa Pesquera Sancti Spíritus,» *Infocencia*, vol. XIX, n° 4, pp. 1-12, 2015.
- [10] R. González Álvarez, «Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios,» *Ingeniería Industrial*, vol. XII, n° 2, pp. 43-62, 2013.
- [11] E. O. Fuentes Mejía, «Diseño de un modelo de gestión por procesos para mejorar el servicio de distribución de insumos para panificación de la empresa Moderna

- Alimentos S.A. en la ciudad de Quito,» Tesis - Universidad Técnica Particular de Loja, Quito, 2014.
- [12] E. A. Rosero Rosero, «Diseño de un sistema de gestión por procesos para las áreas de producción y comercialización de la fábrica carnes y embutidos del rancho de la ciudad de Ibarra,» Tesis - Universidad Técnica del Norte, Ibarra, 2014.
- [13] M. S. Naulaguari Tintin y C. E. Zuña Rojas, «Diseño de un sistema de gestión administrativa para la cooperativa de transporte interprovincial de pasajeros en buses Río Paute,» Tesis - Universidad de Cuenca, Cuenca, 2013.
- [14] J. A. Maldonado, «Gestion de Procesos,» s/f s/f 2015. [En línea]. Available: https://www.academia.edu/10342201/GESTIÓN_DE_PROCESOS. [Último acceso: 08 Febrero 2016].
- [15] R. B. Chase y F. R. Jacobs, «Procesos de producción,» de *Administración de Operaciones. Producción y Cadena de Suministros Decimotercera edición*, México D.F., McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A., 2014, pp. 158-160.
- [16] C. Ramírez Cardona, *Fundamentos de Administración Tercera edición*, Bogota: Litoperla Impresores Ltda., 2009.
- [17] F. R. Jacobs y R. B. Chase, «Cadenas de suministro esbeltas,» de *Administración de Operaciones. Producción y Cadena de Suministros Decimotercera edición*, México D.F., McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A., 2014, pp. 420-421.
- [18] J. L. Aboal Viñasa, M. E. Lado Lem, M. Quintana y X. Hervada Vidal, «Mapa de procesos en organizaciones de salud pública,» *Gaceta sanitaria*, vol. 22, n° 3, pp. 275-279, 2008.
- [19] J. Beltrán Sanz, M. carmona Calvo, R. Carrasco Pérez, M. Rivas Zapata y F. Tejedor Panchon, «Enfoque basado en procesos,» de *Guía para una gestión basada en procesos*, Sevilla, Govern de les Illes Balears, 2002, pp. 12-13.
- [20] S. Pepper Bergholz, «Definición de gestión por procesos,» *Medwave*, vol. XI, n° 5, pp. 4-7, 2011.
- [21] G. Frometa Vázquez, A. M. Zayas Ramos y A. Pérez Martínez, «La gestión en la calidad de los servicios,» Universidad de Málaga, s/f Mayo 2008. [En línea]. Available: <http://www.eumed.net/rev/cccss/0712/vrm.htm>. [Último acceso: 08 Febrero 2016].
- [22] E. Reyes, «Presentaciones Populares,» 2014 Febrero 2014. [En línea]. Available: <https://prezi.com/drhc-divnoe8/humberto-serna-gomez/>. [Último acceso: 08

Febrero 2016].

- [23] A. Arteaga Baca, «SlideShare,» 12 Noviembre 2012. [En línea]. Available: <http://es.slideshare.net/aniatauro/proceso-de-administracin-direccin-y-control>. [Último acceso: 15 Abril 2016].
- [24] G. E. Caiden y N. J. Caiden, «Enfoques y lineamientos RSP para el seguimiento, la medición y la evaluación del desempeño en programas del sector público,» *Revista do Serviço Público*, vol. 52, n° 1, pp. 78-104, 2014.
- [25] A. Gómez, «Asesor de Calidad,» Blogspot, 16 Febrero 2015. [En línea]. Available: http://asesordecalidad.blogspot.com/2014/12/iso-90012015-definiciones-y-nuevos.html#.Vrfnc23HA_o. [Último acceso: 08 Febrero 2016].
- [26] C. J. Fernández, «SlideShare,» 9 Noviembre 2008. [En línea]. Available: <http://es.slideshare.net/jcfdezmx2/analisis-foda-presentation>. [Último acceso: 15 Abril 2016].
- [27] J. Camejo, «Grandes Pymes,» JcValda, 10 Mayo 2013. [En línea]. Available: <http://www.grandespymes.com.ar/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/>. [Último acceso: 18 Marzo 2016].
- [28] C. M. Pérez Jaramillo, «Soporte y Cía. LTDA,» 20 Noviembre 2011. [En línea]. Available: <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>. [Último acceso: 18 Marzo 2016].
- [29] M. Torres, K. Paz y F. G. Salazar, «Métodos de recolección de datos para una investigación,» *Boletín electrónico*, vol. III, n° s/n, pp. 4-19, 2006.
- [30] S. Aguilar Barojas, «Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud,» *Salud en Tabasco*, vol. XI, n° 1-2, pp. 333-8, 2005.

ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta dirigida a los servidores públicos del terminal terrestre

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

INGENIERÍA INDUSTRIAL EN PROCESO DE AUTOMATIZACIÓN

CUESTIONARIO N°

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL TERMINAL TERRESTRE DE LA CIUDAD DE AMBATO

OBJETIVO: Recolectar información para elaborar un sistema de gestión por procesos para el terminal terrestre de la ciudad de Ambato.

INSTRUCCIONES:

Marque la respuesta con una x dentro de los casilleros respectivos, para cada pregunta escoger una sola respuesta.

1. ¿Considera Usted que los actuales procesos del terminal terrestre de la ciudad de Ambato permiten agilizar los trámites y ejecución de los servicios que presta la institución?
Sí No
2. ¿Considera eficiente la coordinación de los procesos entre su departamento y las otras direcciones con las que interactúa?
Sí No
3. ¿Maneja adecuadamente el manual de funciones de su cargo?
Sí No No existe
4. ¿Conoce Usted los indicadores de gestión para sus actividades?
Sí No No Existe
5. ¿Cree Usted que los procesos y actividades que se realizan en el terminal terrestre de la ciudad de Ambato producen resultados eficaces en el cumplimiento de los objetivos institucionales?
Sí No Desconoce
6. ¿Considera Usted que el servicio público que ofrece el terminal terrestre de la ciudad de Ambato responde a las necesidades y expectativas del usuario?
Sí No Parcialmente
7. ¿Considera Usted que existe un adecuado control de los procesos y rendimiento del personal?
Sí No Parcialmente
8. ¿Cómo calificaría Usted el nivel de coordinación existente entre su Dirección o Dependencia y la Administración del terminal terrestre de la ciudad de Ambato?
Excelente Bueno Malo
9. ¿Cómo califica Usted la disponibilidad de recursos para la ejecución de los servicios que presta la institución?

- Excelente Bueno Malo
10. ¿Conoce Usted los objetivos del Plan Estratégico de la Institución?
- Sí No Parcialmente
11. ¿Considera Usted que la actual estructura organizacional del terminal terrestre de la ciudad de Ambato favorece la coordinación, comunicación y ejecución de funciones y competencias?
- Sí No
12. ¿A su criterio considera necesario promover un cambio en el modelo de gestión del terminal terrestre de la ciudad de Ambato?
- Sí No

Gracias por su colaboración.

ANEXO 2: Interpretación de resultados de las encuestas realizadas.

Pregunta N° 1

¿Considera Usted que los actuales procesos del terminal terrestre de la ciudad de Ambato permiten agilizar los trámites y ejecución de los servicios que presta la institución?

Opción	Respuesta	Porcentaje
Si	15	33 %
No	31	67 %

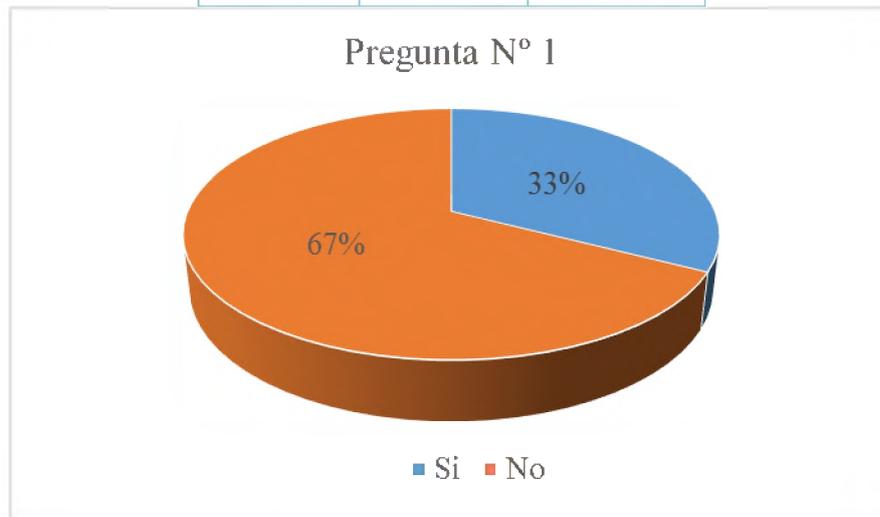


Figura 14. Tabulación pregunta N° 1

Elaborado por: Investigador

Análisis

El 67 % de las personas encuestadas consideran que los actuales procesos del terminal terrestre no permiten aligerar los trámites, mientras que solo el 33 % siente conformidad.

Interpretación

Los resultados evidencian la lentitud con la que se ha venido manejando los trámites dentro del terminal terrestre, considerando que la mayoría de los trámites que se realizan son amplios, lo que genera un gran número de procesos y con ello el exceso de documentación y período de espera hasta su implementación.

Pregunta N° 2

¿Considera eficiente la coordinación de los procesos entre su departamento y las otras direcciones con las que interactúa?

Opción	Respuesta	Porcentaje
--------	-----------	------------

Si	11	24 %
No	35	76 %

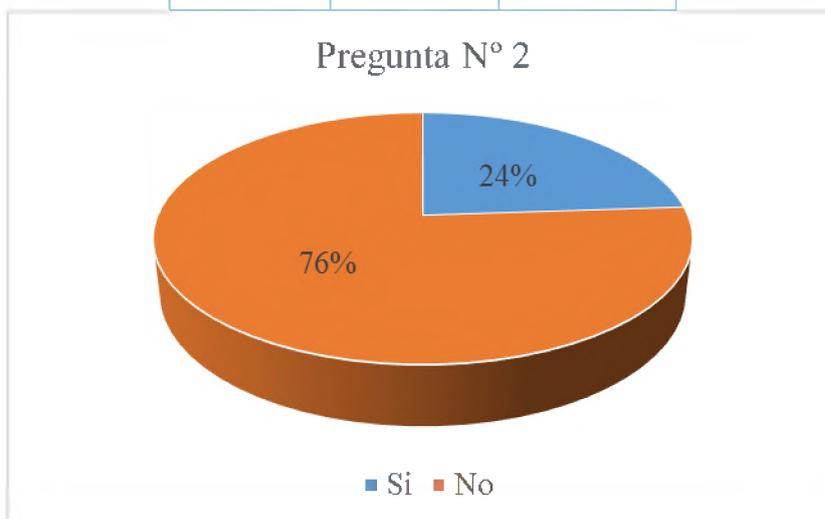


Figura 15. Tabulación pregunta N° 2

Elaborado por: Investigador

Análisis

El 76 % de las personas encuestadas considera ineficiente la coordinación de los procesos entre su departamento y las otras direcciones, mientras que solo el 24 % cree que la coordinación es eficiente.

Interpretación

De la información recolectada se puede apreciar que la empresa necesita una reingeniería en la coordinación de los procesos entre departamentos debido a la gran inconformidad que genera la lentitud de los trámites entre los mismos.

Pregunta N° 3

¿Maneja adecuadamente el manual de funciones de su cargo?

Opción	Respuesta	Porcentaje
Si	5	10,87 %
No	12	26,09 %
No existe	29	63,04 %

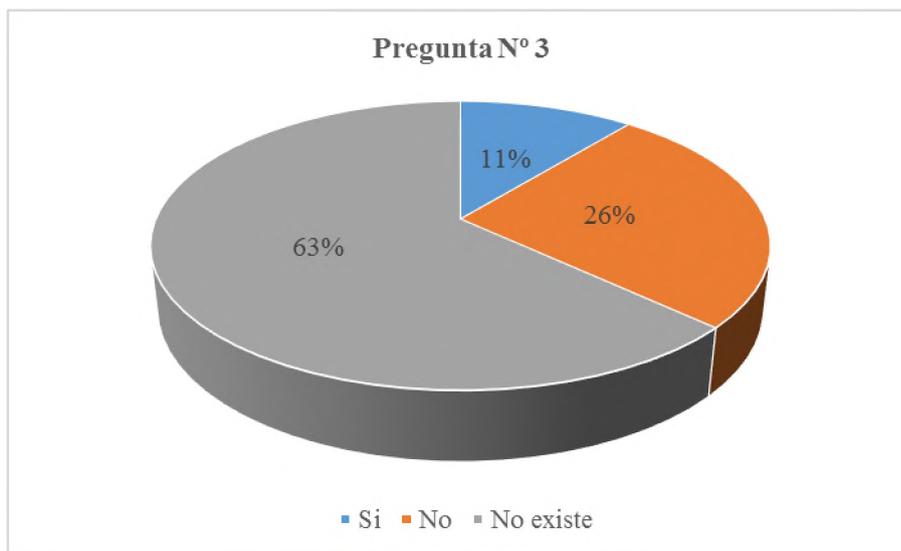


Figura 16. Tabulación pregunta N° 3

Elaborado por: Investigador

Análisis

El 63% del personal encuestado asegura no tener un manual de procesos, el 26% dice que no maneja adecuadamente el manual y solo el 11% dice conocer y manejar adecuadamente el manual.

Interpretación

La necesidad de la creación de un manual de procesos para cada cargo se ve evidente en esta pregunta pues con la actual estructura que maneja la administración del terminal terrestre solo beneficia a los administrativos y sus procesos.

Pregunta N° 4

¿Conoce Usted los indicadores de gestión para sus actividades?

Opción	Respuesta	Porcentaje
Si	3	6,52 %
No	14	30,43 %
No existe	29	63,04 %

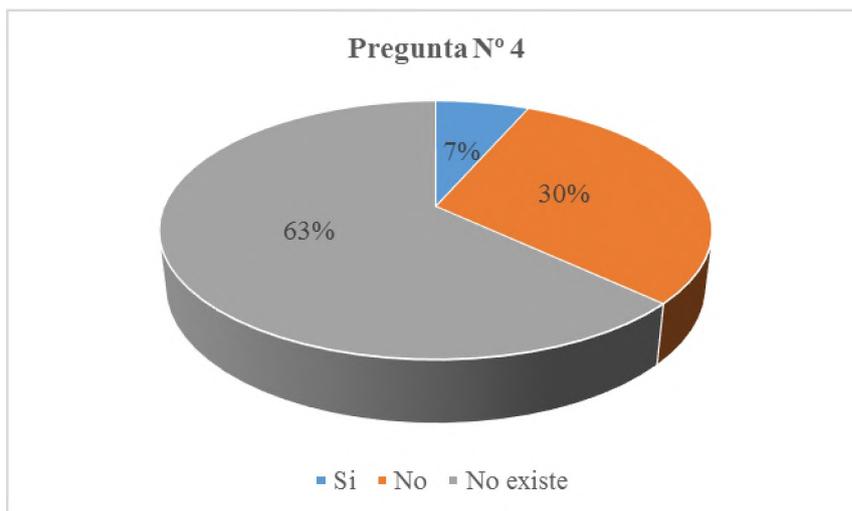


Figura 17. Tabulación pregunta N° 4

Elaborado por: Investigador

Análisis

El 63% de las personas encuestadas asegura que no existe indicadores de gestión para sus actividades, un 30% no conoce los indicadores de los que dispone su cargo y solo el 7% de las personas encuestadas conoce adecuadamente los indicadores de gestión para sus cargos.

Interpretación

En su mayoría las personas aseguran no tener indicadores de gestión para su cargo, lo cual es un problema para medir eficazmente la correcta ejecución de los procesos que realizan los servidores públicos del terminal terrestre.

Pregunta N° 5

¿Cree Usted que los procesos y actividades que se realizan en el terminal terrestre de la ciudad de Ambato producen resultados eficaces en el cumplimiento de los objetivos institucionales?

Opción	Respuesta	Porcentaje
Si	15	32,61 %
No	22	47,83 %
Desconoce	9	19,57 %

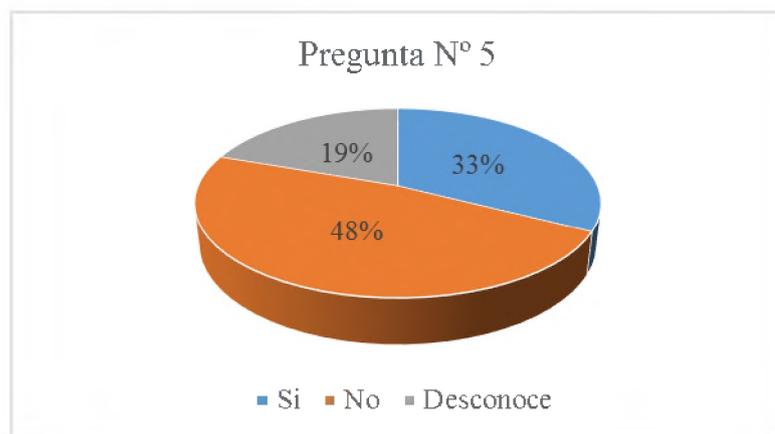


Figura 18. Tabulación pregunta N° 5

Elaborado por: Investigador

Análisis

El 48% del personal encuestado considera que los procesos y actividades que se realizan en el terminal terrestre no producen resultados eficaces, un 15% del personal cree que los procesos ofrecen resultados eficaces y mientras que el 19% desconoce o no tiene medios de verificación de esos resultados.

Interpretación

Estos resultados evidencian la necesidad de implementar nuevos métodos de medición que validen el completo desarrollo de los objetivos que tiene la institución y demás áreas administrativas.

Pregunta N° 6

¿Considera Usted que el servicio público que ofrece el terminal terrestre de la ciudad de Ambato responde a las necesidades y expectativas del usuario?

Opción	Respuesta	Porcentaje
Si	11	23,91 %
No	29	63,04 %
Parcialmente	6	13,04 %

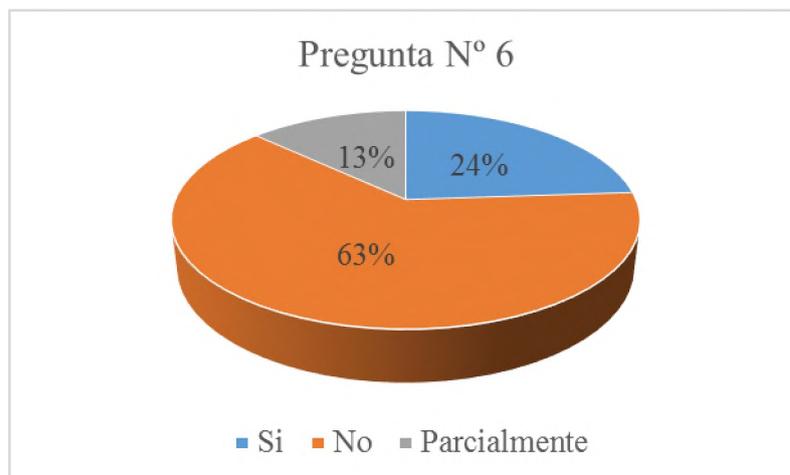


Figura 19. Tabulación pregunta N° 6

Elaborado por: Investigador

Análisis

El 63% de los encuestados considera que el servicio público que ofrece el terminal no responde a las necesidades del usuario, mientras que un 24% considera que el servicio que se ofrece es satisfactorio, mientras que el 13% lo considera parcialmente satisfactorio.

Interpretación

De esto se puede considerar que no solo es necesario un trato amable sino también estandarizado con procesos adecuados y medidores de satisfacción que garanticen el buen servicio a los usuarios, tomando en cuenta que el actual proceso no garantiza el cumplimiento de las necesidades y expectativas del usuario.

Pregunta N° 7

¿Considera Usted que existe un adecuado control de los procesos y rendimiento del personal?

Opción	Respuesta	Porcentaje
Si	8	17,39 %
No	31	67,39 %
Parcialmente	7	15,22 %

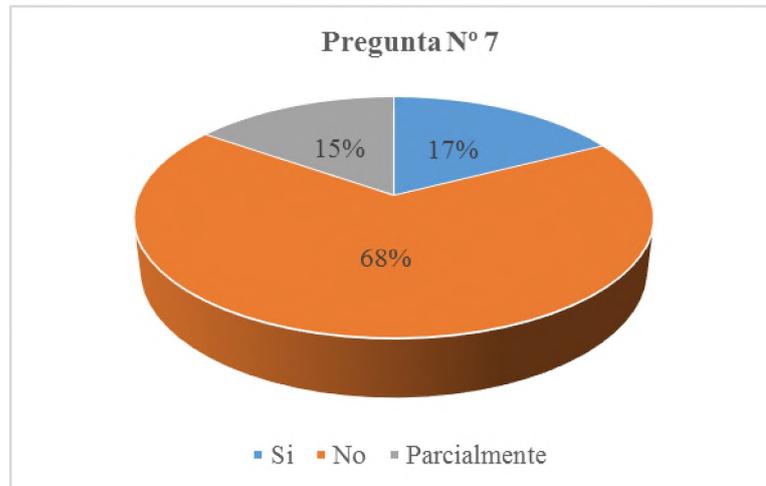


Figura 20. Tabulación pregunta N° 7

Elaborado por: Investigador

Análisis

El 68% del personal encuestado asegura que no existe un adecuado control de los procesos, un 17% dice que el control es el adecuado y solo el 15% cree que se realiza controles parciales.

Interpretación

Es evidente la no existencia de controles para la mayoría del personal y para sus actividades que realizan dentro de la empresa lo cual genera un bajo rendimiento de las funciones de cada personal.

Pregunta N° 8

¿Cómo calificaría Usted el nivel de coordinación existente entre su Dirección o Dependencia y la Administración del terminal terrestre de la ciudad de Ambato?

Opción	Respuesta	Porcentaje
Excelente	5	10,87 %
Bueno	21	45,65 %
Malo	20	43,48 %

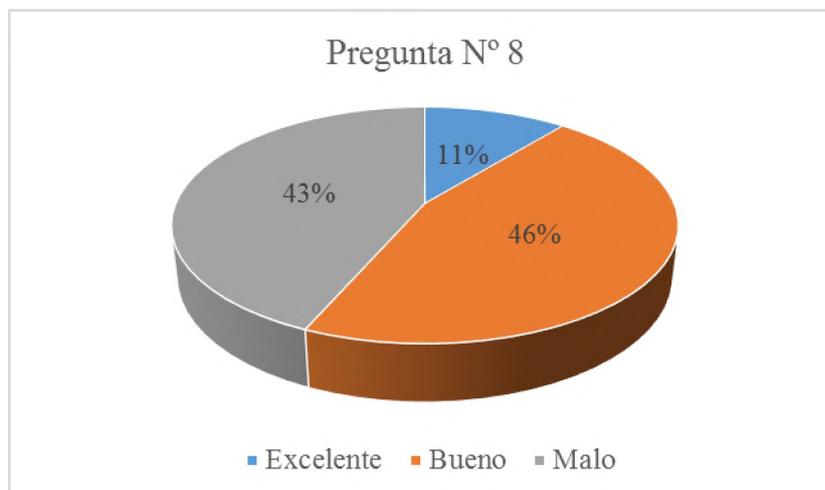


Figura 21. Tabulación pregunta N° 8

Elaborado por: Investigador

Análisis

Del personal encuestado, el 46% cree que la coordinación existente dentro de la institución es buena, un 43% cree que la coordinación es mala y solo el 11% cree que la coordinación existente es excelente.

Interpretación

Tomando en cuenta los datos se puede evidenciar la carencia de una adecuada coordinación, pues solo 5 personas creen eficiente los procesos entre departamentos.

Pregunta N° 9

¿Cómo califica Usted la disponibilidad de recursos para la ejecución de los servicios que presta la institución?

Opción	Respuesta	Porcentaje
Excelente	5	10,87 %
Bueno	19	41,30 %
Malo	22	47,83 %

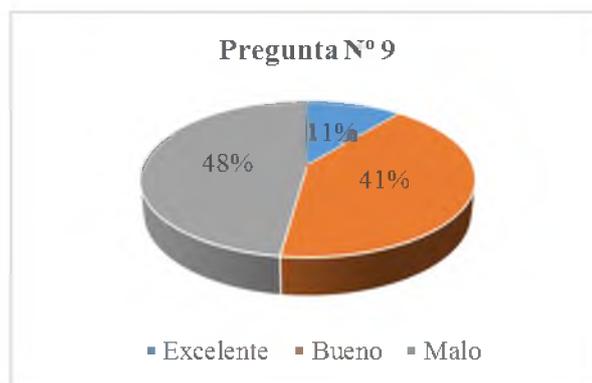


Figura 22. Tabulación pregunta N° 9

Elaborado por: Investigador

Análisis

Del personal encuestado el 48% creen que la disponibilidad de recursos es mala, un 41% cree que la disponibilidad de recursos es buena, y solo el 11% considera que es excelente.

Interpretación

Es evidente que casi la mitad del personal que labora en la institución cree que la disponibilidad de recursos para la ejecución de los servicios es mala, lo cual puede interpretarse como un llamado de emergencia para implementar una estructura organizacional donde se pueda facilitar las ordenes administrativas, para que las mismas no solo dependan de la administración, sino que también puedan ser ejercidas por niveles horizontales entre personal operativos.

Pregunta N° 10

¿Conoce Usted los objetivos del Plan Estratégico de la Institución?

Opción	Respuesta	Porcentaje
Si	5	10,87 %
No	27	58,70 %
Parcialmente	14	30,43 %

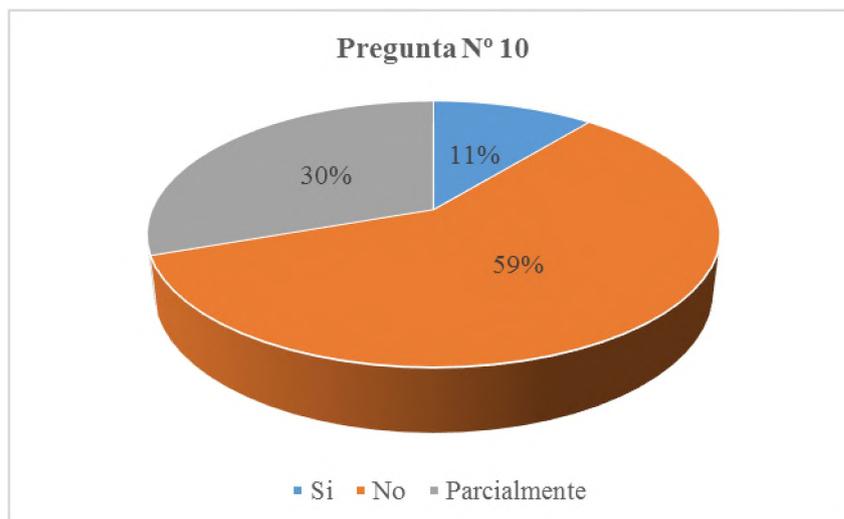


Figura 23. Tabulación pregunta N° 10

Elaborado por: Investigador

Análisis

Del total de las personas encuestadas, un 59% tiene un desconocimiento de los objetivos del Plan Estratégico de la Institución, un 30% dice que tiene un conocimiento parcial y mientras que solo el 11% asegura conocerlos.

Interpretación

La gran mayoría del personal encuestado asegura no conocer el plan estratégico de la institución lo cual vendría siendo un problema de la falta de socialización por parte de la alta dirección hacia cada uno de los trabajadores.

Pregunta N° 11

¿Considera Usted que la actual estructura organizacional del terminal terrestre de la ciudad de Ambato favorece la coordinación, comunicación y ejecución de funciones y competencias?

Opción	Respuesta	Porcentaje
Si	9	19,57 %
No	37	80,43 %



Figura 24. Tabulación pregunta N° 11

Elaborado por: Investigador

Análisis

Un 80% de las personas encuestadas asegura que la actual estructura organizacional no favorece la coordinación, comunicación y ejecución de funciones y competencias, mientras que solo el 20% dice que la actual estructura organizacional es favorable.

Interpretación

Un gran porcentaje de las personas encuestadas dan razón por la cual la administración recibe un gran número de quejas de los usuarios sobre la coordinación, comunicación y ejecución de funciones, competencias importantes que deben ser mejoradas para poder crecer como empresa.

Pregunta N° 12

¿A su criterio considera necesario promover un cambio en el modelo de gestión del terminal terrestre de la ciudad de Ambato?

Opción	Respuesta	Porcentaje
Si	39	84,78 %
No	7	15,22 %

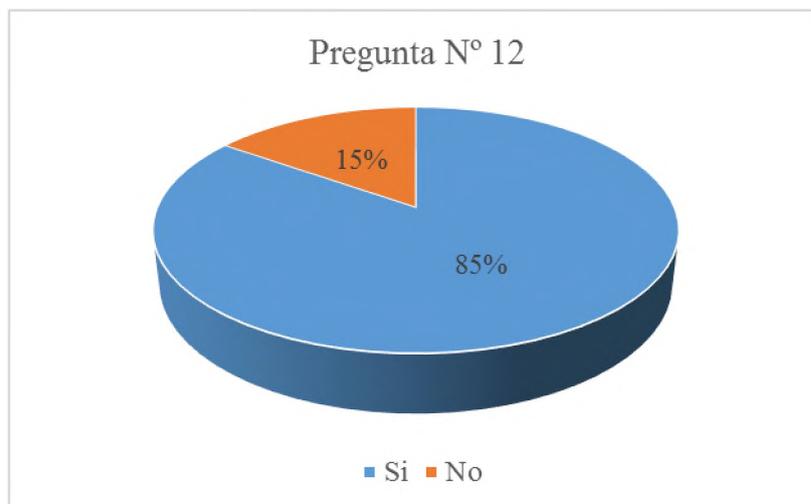


Figura 25. Tabulación pregunta N° 12

Elaborado por: Investigador

Análisis

El 85% de las personas creen que es necesario promover un cambio en el modelo de gestión del terminal terrestre de la ciudad de Ambato y solo el 15% está conforme con la actual gestión.

Interpretación

La necesidad de un sistema de gestión por procesos para el terminal terrestre de la ciudad de Ambato se ve reflejada en esta pregunta y en la gran mayoría de respuestas ofertadas por las personas encuestadas, pues es necesario realizar un cambio para fortalecerse y crecer como empresa y así poder ser más competitivo.

ANEXO 3: Formato del formulario del levantamiento de procesos

	Macro Proceso:	
	Proceso:	
	Subproceso:	
	Responsable:	

Objetivo:	
Entradas:	
Proveedores:	
Salidas:	
Clientes:	
Indicadores:	
Recursos:	
Grado de interacción:	
Impacto:	

Nº	ACTIVIDAD	TIEMPO	OBS.
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	PROCESOS	Versión de 1.0
CÓDIGO: MPTTA 01	OPERATIVOS UMTPTI	Página 1 de 72
		Fecha: 19/10/2016

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



PROCESOS OPERATIVOS UMTPTI

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

 TERMINAL TERRESTRE DE AMBATO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	PROCESOS	Versión de 1.0
CÓDIGO: MPTTA 01	OPERATIVOS UMTPTI	Página 2 de 72
		Fecha: 19/10/2016

Índice

1. INTRODUCCIÓN	3
2. OBJETIVO	3
3. ALCANCE.....	3
4. MISIÓN	4
5. VISIÓN	4
6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	4
7. JUSTIFICACIÓN	5
8. FUNDAMENTACIÓN.....	6
9. TÉRMINOS UTILIZADOS	8
10. PROCEDIMIENTOS.....	9
11. CODIFICACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS.....	9
12. TABLA DE CÓDIGOS SUBPROCESOS.....	10
13. ANEXOS	11

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

 TERMINAL TERRESTRE DE AMBATO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	PROCESOS	Versión de 1.0
CÓDIGO: MPTTA 01	OPERATIVOS UMTPTI	Página 3 de 72
		Fecha: 19/10/2016

1. INTRODUCCIÓN

El manual de procedimientos de la Unidad de Terminales se orienta a conocer los procesos a detalle, incluyendo una serie de estamentos, políticas, normas y condiciones que permiten el correcto funcionamiento de la empresa.

Además, facilita el aprendizaje al personal, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana, fundamentalmente en el ámbito operativo o de ejecución, pues son una fuente en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado. De allí la importancia de su implementación en la empresa pública Terminal Terrestre de Ambato.

Este manual se enfoca al proceso de prestación de servicio de las instalaciones y actividades que se desarrollan en las mismas. El objetivo primordial de dicho manual, es que, de cada subproceso operativo se conozca claramente: ¿qué se debe hacer?, ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿dónde se debe realizar? cada una de las actividades, tomando en cuenta los recursos y requisitos necesarios para cumplir determinadas tareas.

2. OBJETIVO

El propósito del manual es el de estandarizar los procesos que intervienen en la prestación del servicio en la empresa pública Terminal Terrestre de la ciudad de Ambato, basándose en la Resolución Administrativa N° DA – 12 – 0167 establecido el 07 de mayo del 2012 vigente hasta la fecha, en el cual dispone como responsabilidad de las direcciones y unidades dependientes del GADMA, la elaboración y la ejecución de un Manual de Procesos según el ámbito de sus competencias y atribuciones.

3. ALCANCE

El presente manual de procedimientos está definido por cuatro etapas del proceso operativo, el cual abarca desde Logística interna, pasando por operaciones, logística externa para finalizar en administración de servicios, para de esta forma contribuir con el diseño y validación de una herramienta de trabajo en los que se incluya a detalle todos los procedimientos vinculados con la prestación de servicio y realización de actividades.

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

 TERMINAL TERRESTRE DE AMBATO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	PROCESOS	Versión de 1.0
CÓDIGO: MPTTA 01	OPERATIVOS UMTPTI	Página 4 de 72
		Fecha: 19/10/2016

4. MISIÓN

Brindar un servicio de calidad a la comunidad a través de la participación, coordinación y articulación entre todos los procesos que involucran al equipo de trabajo, pionero en la institucionalización de principios y valores, promoviendo un ambiente funcional, confortable y seguro para toda la ciudadanía que visita el Terminal Terrestre Interprovincial de la ciudad de Ambato.

5. VISIÓN

El Terminal Terrestre Interprovincial de la ciudad de Ambato se constituirá en un ejemplo institucional, con personal capacitado y valores éticos para satisfacer las necesidades de la ciudadanía que recibe el servicio, proporcionando protección y seguridad, mejorando la calidad de vida de los usuarios, actuando como ente planificador, regulador, facilitador y ejecutor de servicios que satisfagan a la comunidad, con el valioso aporte de su recurso humano comprometido y la participación de todos los actores sociales.

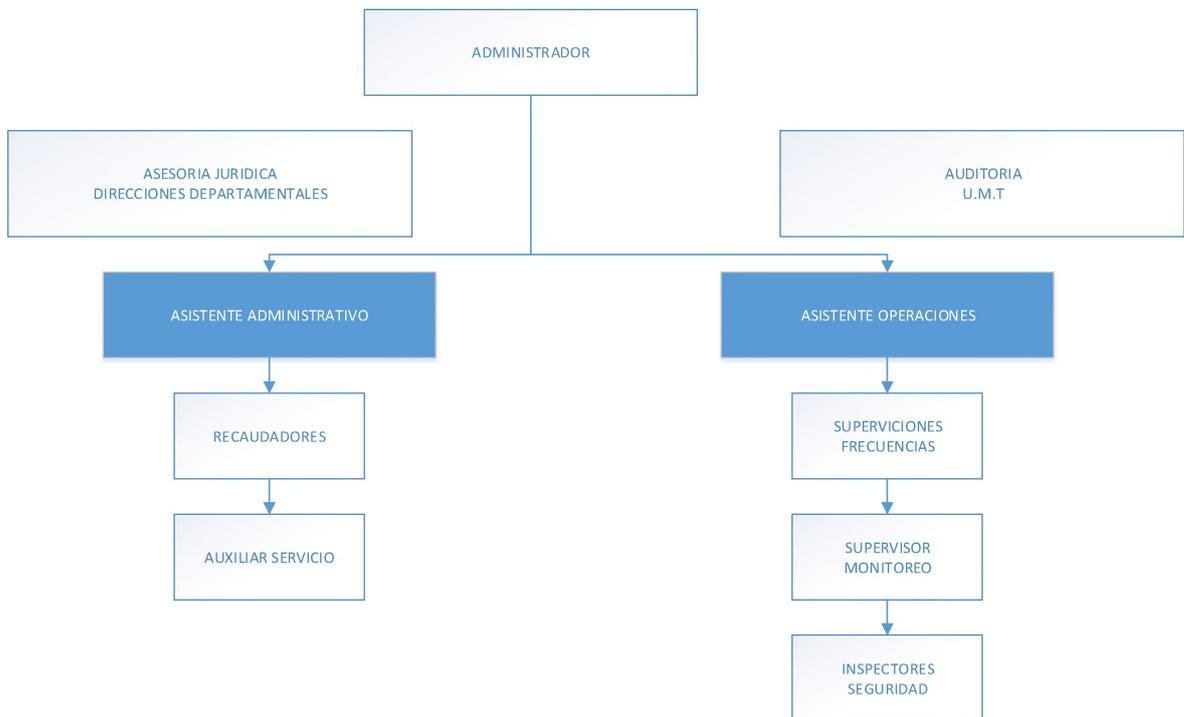
6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Terminal Terrestre de Ambato es una empresa pública, esta cuenta con un número reducido de empleados, con pocos niveles jerárquicos para el control de las actividades, pues la mayoría de mando, vigilancia e inspección la hace el departamento administrativo a cargo del Ing. Alex Rosales debido a que es el administrador de la empresa y cuenta con un amplio conocimiento y experiencia de este tipo de servicio.

A continuación, se muestra la estructura organizacional de empresa:

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	PROCESOS	Versión de 1.0
CÓDIGO: MPTTA 01	OPERATIVOS UMTPTI	
		Página 5 de 72
		Fecha: 19/10/2016



7. JUSTIFICACIÓN

El desarrollo y crecimiento de la población en el País, y por ende de la provincia de Tungurahua y la ciudad de Ambato, se constituyen en los grandes desafíos que tendrá que afrontar la empresa pública Terminal Terrestre de Ambato y el aporte significativo que esta pueda brindar para su consecución, estará ligado a la eficiencia con la que desarrolle sus actividades. La necesidad de diversificar su servicio y mejorar su atención al cliente, de otro lado, el incremento de la demanda en el mercado nacional, así como la pretendida vigencia de normas cada vez más exigentes, la decisión de reubicar el edificio principal y a futuro la apertura de sucursales en diferentes sitios estratégicos de la ciudad, han planteado al Terminal Terrestre de Ambato coadyuvar a que el proceso de brindar un buen servicio se sustente en un conjunto de normativas que integren un manual de procedimientos que tienden a la mejora continua en base de lograr eficiencia en la producción enfocada a la satisfacción del cliente.

Para cubrir la necesidad del Terminal Terrestre de Ambato en satisfacer las exigencias del mercado, la empresa pretende desarrollar un manual de procedimientos basado en sus áreas de trabajo para mejorar la eficiencia y calidad en entrega de servicio y adjudicación

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

 TERMINAL TERRESTRE DE AMBATO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	PROCESOS	Versión de 1.0
CÓDIGO: MPTTA 01	OPERATIVOS UMTPTI	Página 6 de 72
		Fecha: 19/10/2016

de áreas y locales. Permitiéndole generar mayor competitividad al aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

La empresa pública Terminal Terrestre de Ambato cuenta con el personal necesario y herramientas que ayudan al desarrollo de sus labores, un manual de procedimientos permitiría fortalecer la ejecución de actividades de tal forma que funciones como planear, organizar, controlar y dirigir sean realizadas por los miembros de la organización de una manera más eficiente.

La estandarización de los procedimientos permite una mejor operatividad, la empresa pública Terminal Terrestre de Ambato carece de un instrumento de consulta y aplicación de métodos y procedimientos operativos lo que puede provocar inconvenientes debido a falencias en los procesos y consecuentemente deficiencias en la ejecución de resultados.

Por ende, la empresa se halla comprometida a la aplicación de la metodología para la implementación de un manual de procedimientos, cuyo fin es fortalecerla y estandarizar sus procesos, permitiéndole resaltarse como una empresa élite en el manejo de actividades de servicio. “Terminal Terrestre de Ambato” al ser una empresa pública, facilitará la información y medios necesarios para la realización de este proyecto ya que sería de gran ayuda disponer de un documento que fortalezca las actividades internas, por esto se justifica el “Diseño de un Manual de Procedimientos “.

8. FUNDAMENTACIÓN

Resolución Administrativa N° DA – 12 – 0167 del GADMA

DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA.- Es responsabilidad de las Direcciones y Unidades Dependientes, el cumplimiento del presente reglamento, así como la ejecución del Manual de Procesos según el ámbito de sus competencias y atribuciones; la elaboración y cumplimiento de los planes operativos anuales tanto para la inversión como para las actividades rutinarias con su correspondiente valoración y estimación presupuestaria. Las Direcciones implementarán y gestionarán según corresponda, el Sistema de Información, realizarán el

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	PROCESOS	Versión de 1.0
CÓDIGO: MPTTA 01	OPERATIVOS UMTPTI	Página 7 de 72
		Fecha: 19/10/2016

seguimiento y evaluación de la ejecución presupuestaria de los procesos que les corresponden; consolidarán los planes, valoración y estimación presupuestaria, y realizarán el correspondiente seguimiento a la ejecución con su evaluación, por lo menos cada cuatrimestre. Las empresas públicas municipales, instituciones adscritas, podrán seguir la metodología de planeación, seguimiento y evaluación propuestas por el Ejecutivo del GADMA.

SEGUNDA.- Es obligación de las empresas públicas, instituciones adscritas, unidades administrativas, operativas y unidades desconcentradas del GADMA, diseñar e implementar el sistema de información e interrelacionarse con el sistema de información del GADMA.

TERCERA.- El Modelo de Gestión y la Estructura Orgánica del GADMA incluye las competencias y atribuciones previstas en los artículos 238 y 264 de la Constitución de la República, así como en el Título V capítulo III del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), publicados en los Registros Oficiales: 449 de 20 de Octubre de 2008 y 303 del 19 de Octubre del 2010, respectivamente. El Modelo sobre una base funcional, con aplicación sistémica y articulación en red, determinará los objetivos, los indicadores y evaluaciones anuales,

CUARTA.- Se conformarán Círculos de Calidad, como instrumento de la gestión de calidad, innovación y creatividad. El uso de este instrumento persigue mejorar la calidad del producto y/o servicio; procesos que, a más de lograr que el personal esté satisfecho con el trabajo y mejore las habilidades funcionales y capacidades extra funcionales, establecerá su relación con la remuneración variable. Los Círculos de Calidad se determinarán por Dirección, y serán la base para el mejoramiento del trabajo y mecanismos para encontrar solución a problemas. Se podrá utilizar como herramienta el benchmarking interno y externo.

QUINTA.- La funcionalidad de la red y el mejoramiento integral de la calidad, le corresponde a las Direcciones del GADMA como nivel superior.

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

 TERMINAL TERRESTRE DE AMBATO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	PROCESOS	Versión de 1.0
CÓDIGO: MPTTA 01	OPERATIVOS UMTPTI	Página 8 de 72
		Fecha: 19/10/2016

SEXTA.- Participación Ciudadana y Control Social en su funcionalidad deberá observar la Ordenanza que para el efecto determine el Concejo Municipal, manteniendo concordancia con la estructura orgánica del GADMA.

OCTAVA.- Es obligación de las Direcciones y Unidades Dependientes; aplicar los sistemas, mecanismos, herramientas, reglamentos y normas técnicas, así como mantener el sistema de información y comunicación.

Normativa aplicable al sistema

- Constitución de la república del Ecuador
- Código Civil
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)
- Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial
- Ley de Inquilinato
- Ordenanza Sustitutiva que regula el funcionamiento de plazas, ferias populares, mercados y/o centros comerciales populares minoristas del Cantón Ambato
- Ordenanza Sustitutiva que regula la Operación y Administración del Terminal de Transporte Terrestre Público Interprovincial de Ingahurco
- Proyecto de Reglamento de Operación y Funcionamiento del área de transferencia del transporte Intercantonal de pasajeros, ubicados junto al Mercado América, en la ciudad de Ambato
- Ordenanza que regula el Tránsito y funcionamiento del área de Transferencia Municipal de Cashapamba

9. TÉRMINOS UTILIZADOS

UDT: Unidad de Terminales

Puesto: Espacio físico pequeño y abierto sin infraestructura propia, colocado en lugares públicos para vender artículos al por menor.

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	PROCESOS	Versión de 1.0
CÓDIGO: MPTTA 01	OPERATIVOS UMTPTI	Página 9 de 72
		Fecha: 19/10/2016

Oficina: Espacio físico mediano y cerrado con infraestructura propia, que ofrece la venta de productos o servicios al por menor.

Local comercial: Espacio físico mediano o grade cerrado, que posee infraestructura propia, donde se ofrecen bienes, mercaderías o servicios para la venta al público.

Vacancia: Tiempo durante el cual queda sin titular una función, un local, puesto u oficina.

Frecuencias: Número de veces que aparece, sucede o se realiza una cosa o actividad durante un período o un espacio determinados.

10. PROCEDIMIENTOS

Administración de Infraestructura

- Subproceso 1: Procedimiento de adjudicación de locales, puestos y oficinas
- Subproceso 2: Procedimiento de declaración de vacancia de locales, puestos y oficinas

Logística interna

- Subproceso 3: Recepción y almacenamiento de tránsito

Operaciones

- Subproceso 4: Control de tránsito de Unidades de Transporte

Administración del Servicio

- Subproceso 5: Recaudación tasa usuario
- Subproceso 6: Control interno de actividades excepcionales

11. CODIFICACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS

La codificación del manual de procedimientos al igual que el de calidad se basa en letras para poder identificar rápidamente un registro solicitado.

El código asignado a este manual es:

MPTTA 01

Cuyas letras significan:

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

 CÓDIGO: MPTTA 01	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	PROCESOS	Versión de 1.0
	OPERATIVOS UMTPTI	Página 10 de 72
		Fecha: 19/10/2016

- M: Manual
- P: Procedimientos
- T: Terminal
- T: Terrestre
- A: Ambato
- 01: Numero de versión del documento

 CÓDIGO: MPTTA 01	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	PROCESOS	Versión de 1.0
	OPERATIVOS UMTPTI	Página 1 de 54
		Fecha: 19/10/2016

El código asignado a cada procedimiento es:

SPXX NN

Cuyas letras significan:

SP: Subproceso

XX: Dígitos alfabéticos de las iniciales del procedimiento

NN: Dígitos numéricos que indican la versión del documento

12. TABLA DE CÓDIGOS SUBPROCESOS

Subproceso	Código
Subproceso 1: Procedimiento de adjudicación de locales, puestos y oficinas	SPA 01
Subproceso 2: Procedimiento de declaración de vacancia de locales, puestos y oficinas	SPDV 01
Subproceso 3: Recepción y almacenamiento de tránsito	SPRA 01
Subproceso 4: Control de tránsito de Unidades de Transporte	SPCT 01

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	PROCESOS	Versión de 1.0
CÓDIGO: MPTTA 01	OPERATIVOS UMTPTI	Página 11 de 72
		Fecha: 19/10/2016

Subproceso 5: Procedimiento de recaudación tasa usuario	SPRTU 01
Subproceso 6: Procedimiento de control de actividades excepcionales internas	SPCI 01

13. ANEXOS

Indicadores del proceso productivo

Nombre del indicador	Código	Descripción	Fórmula
Nivel de arrendamiento	NA	Este indicador mide el nivel de arrendamiento de locales, puestos y oficinas	$(\# \text{ puestos, cubículos y locales comerciales arrendados}) / (\# \text{ Total de puestos, cubículos y locales})$
Nivel de declaración de suspensión y vacancia	ND	Mide el nivel de locales, puestos y oficinas declarados vacantes vs los que se encuentran libres	$(\# \text{ locales, puestos y oficinas declarados vacantes}) / (\# \text{ total locales, puestos y oficinas})$
Control de frecuencias	CF	Este indicador mide el porcentaje de ocupación de frecuencias	$(\# \text{ frecuencias utilizadas}) / (\# \text{ frecuencias autorizadas})$
Control de sellaje unidades de transporte	CS	Este indicador mide el porcentaje del control en el sellaje de unidades de transporte	$(\# \text{ unidades de transporte que llegan al punto de retiro con el sellaje}) / (\# \text{ unidades de transporte que salen selladas})$
Tasa usuario	TU	Este indicador mide valor físico en caja respecto al arqueo de caja	$(\text{Valor físico en caja}) / (\text{Valor reporte de caja})$

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	ADJUDICACIÓN DE LOCALES, PUESTOS Y OFICINAS - SPA 01	Versión de 1.0 Página 12 de 72
CÓDIGO: MPTTA 01	Fecha: 19/10/2016	

ADJUDICACIÓN DE LOCALES, PUESTOS Y OFICINAS



SPA 01

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

 TERMINAL TERRESTRE DE AMBATO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	ADJUDICACIÓN DE LOCALES, PUESTOS Y OFICINAS - SPA 01	Versión de 1.0 Página 13 de 72
CÓDIGO: MPTTA 01		Fecha: 19/10/2016

Contenido

1. OBJETIVO	14
2. ALCANCE.....	14
3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	14
4. POLÍTICAS	14
5. NORMATIVA Y/O DOCUMENTOS HABILITANTES	15
6. RESPONSABILIDADES	15
7. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	16
8. INDICADORES	18
9. CONTROL DE CAMBIOS	18
10. ANEXOS	19

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

 TERMINAL TERRESTRE DE AMBATO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	ADJUDICACIÓN DE LOCALES, PUESTOS Y OFICINAS - SPA 01	Versión de 1.0 Página 14 de 72
CÓDIGO: MPTTA 01	Fecha: 19/10/2016	

1. OBJETIVO

Garantizar un adecuado control en el arrendamiento de locales, puestos y oficinas del Terminal Terrestre mediante el cumplimiento de las ordenanzas vigentes en el Plan de Ordenamiento Territorial del cantón Ambato, requisitos técnicos y legales.

2. ALCANCE

El procedimiento abarca desde la revisión de los documentos habilitantes, hasta la elaboración del acta de entrega recepción del local, puesto y oficina.

3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- UDT: Unidad de Terminales
- Adjudicación: Es el acto judicial que consiste en la atribución de un bien material (mueble o inmueble)
- Legalización: Acto administrativo mediante el cual la autoridad competente acredita la autenticidad de un documento o de una firma atribuyéndole efectos legales. Acción de legalizar.

4. POLÍTICAS

4. 1 Las normas generales y actividades de este documento son de aplicación obligatoria por todos los servidores de la Unidad Municipal de Transporte Publico Terrestre Interprovincial del Cantón Ambato, en tanto guarden conformidad con las disposiciones legales, reglamentarias, ordenanzas y resoluciones vigentes. En el caso de cambios dentro del marco legal o normativo, los mismos prevalecen sobre las disposiciones y políticas contenidas en el presente documento.

4. 2 Todos los aspectos que no se encuentren normados de forma expresa en el presente documento deben ser suplidos o complementados por la normativa legal vigente.

4. 3 El Asistente Administrativo(a) debe verificar los documentos habilitantes para proceder con la adjudicación de local, cubículos y oficina. Además, debe verificar.

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	ADJUDICACIÓN DE LOCALES, PUESTOS Y OFICINAS - SPA 01	Versión de 1.0 Página 15 de 72
CÓDIGO: MPTTA 01	Fecha: 19/10/2016	

- a) Que el usuario solicitante no tenga deudas pendientes con el GAD Municipalidad de Ambato.
- b) Revisar el historial de comportamiento.

5. NORMATIVA Y/O DOCUMENTOS HABILITANTES

Normativa Legal:

- Código Civil
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)
- Ley de Inquilinato
- Ordenanza Sustitutiva que regula el funcionamiento de plazas, ferias populares, mercados y/o centros comerciales populares minoristas del Cantón Ambato
- Ordenanza Sustitutiva que regula la Operación y Administración del Terminal de Transporte Terrestre Público Interprovincial de Ingahurco

Documentos Habilitantes:

- Solicitud (Adjudicación del local)
- Copia de cedula de ciudadanía y certificado de votación arrendatario/a (conyugue)
- Certificado de no adeudar al Municipio
- Certificado de no adeudar a EMAPA
- Certificado de cumplimiento tributario

6. RESPONSABILIDADES

Cargo	Responsabilidad
Administrador de la unidad de Terminales	Autorizar oficio de adjudicación Revisar informe de adjudicación del local, cubículo y oficina Aplicar lo descrito en el presente documento
Asistencia Administrativa	Elaborar oficio de autorización de adjudicación

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

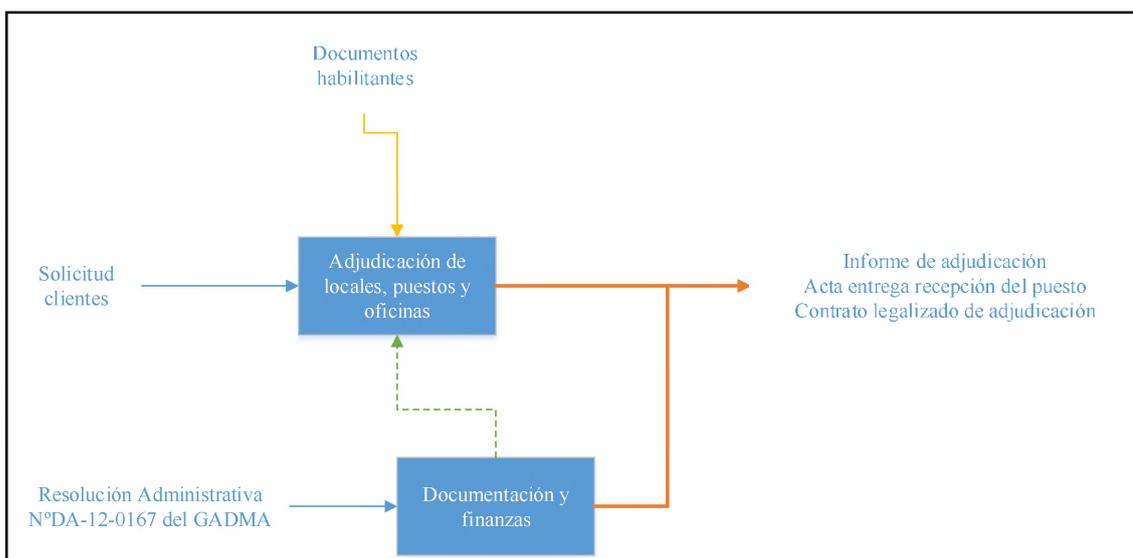
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	ADJUDICACIÓN DE LOCALES, PUESTOS Y OFICINAS - SPA 01	Versión de 1.0 Página 16 de 72
CÓDIGO: MPTTA 01		Fecha: 19/10/2016

	Realizar constatación y entrega física del local, cubículos y oficinas Elaborar informe de oficio de adjudicación de local, cubículo y oficina Archivo de documentación
--	---

7. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

7.1 Interrelación

Interrelación del proceso Adjudicación de locales con Documentación y finanzas



7.2 Entradas y salidas del proceso

Entradas

Proveedor	Insumo
Cliente	Documentos habilitantes solicitud de adjudicación

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	ADJUDICACIÓN DE LOCALES, PUESTOS Y OFICINAS - SPA 01	Versión de 1.0 Página 17 de 72
CÓDIGO: MPTTA 01		Fecha: 19/10/2016

Salidas

Servicio o producto	Destino
Informe de adjudicación del local, cubículo y oficina	Administración Unidad de Terminales
Acta entrega recepción del puesto, cubículo o local comercial	Usuarios
Contrato legalizado de adjudicación	Emisión de títulos de arrendamiento

7.3 Procesos

Nº	Responsable	Actividad
1	Asistente administrativo	Revisar documentación habilitante
2		Verificar problemas con la documentación
3		Elaborar oficio de la autorización de adjudicación
4	Administrador de unidad de terminales	Autorizar el oficio de adjudicación
5		Verificar parámetros del local, cubículo y oficina
6		Enviar oficio a comité de adjudicación para su autorización
7		Enviar el contrato legalizado al departamento financiero
8	Asistente administrativo	Realizar constatación y entrega física del local, cubículo y oficina
9		Elaborar informe de adjudicación
10	Administrador de unidad de terminales	Revisar informe de adjudicación
11		Realizar adjudicación de las instalaciones

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

 TERMINAL TERRESTRE DE AMBATO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	ADJUDICACIÓN DE LOCALES, PUESTOS Y OFICINAS - SPA 01	Versión de 1.0 Página 18 de 72
CÓDIGO: MPTTA 01	Fecha: 19/10/2016	

8. INDICADORES

Nombre del indicador	Código	Descripción	Fórmula
Nivel de arrendamiento	NA	Este indicador mide el nivel de arrendamiento de locales, puestos y oficinas	(# puestos, cubículos y locales comerciales arrendados) / (# Total de puestos, cubículos y locales)

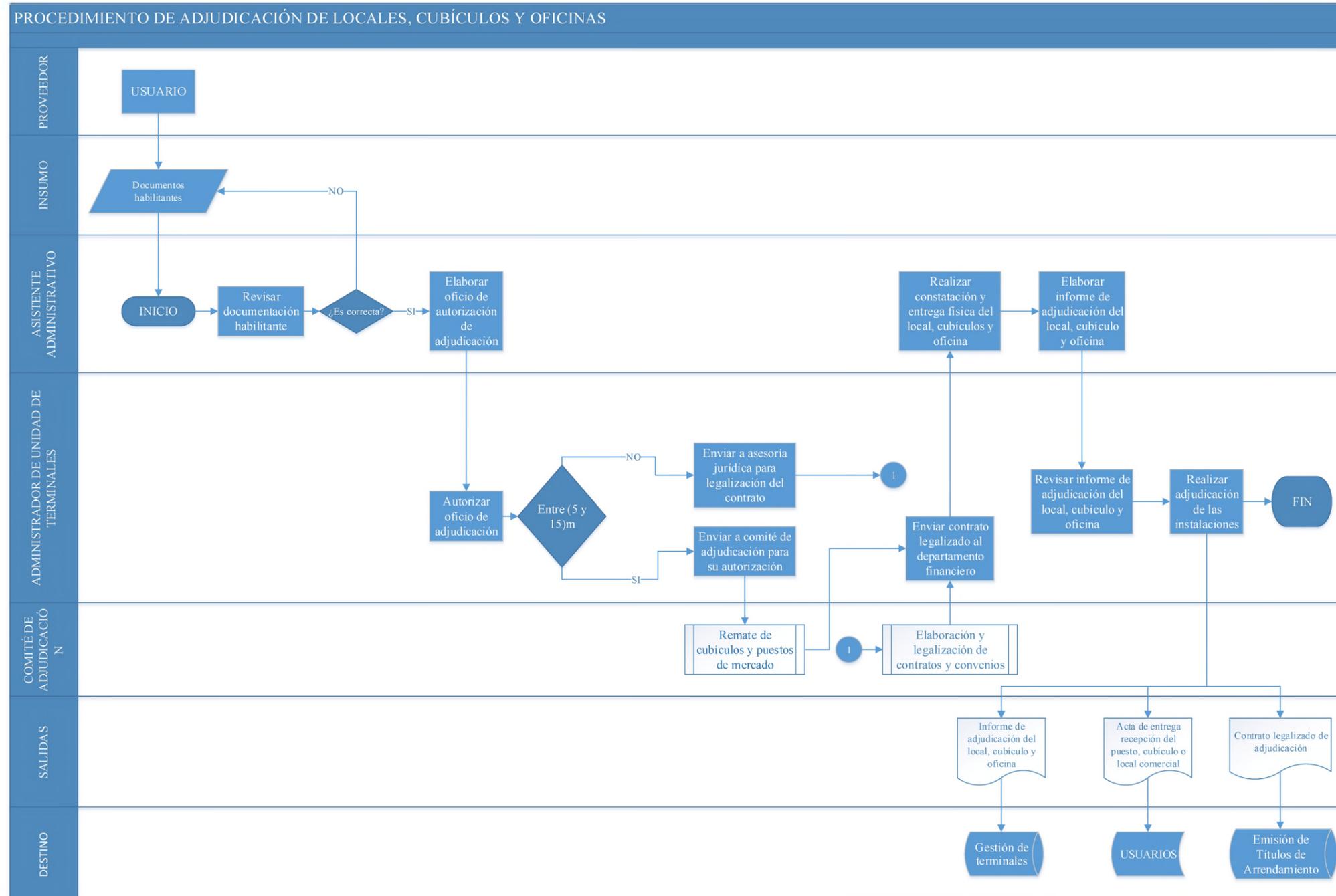
9. CONTROL DE CAMBIOS

Número	Fecha	Descripción del cambio
1		
2		
3		
4		
5		

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

10. ANEXOS

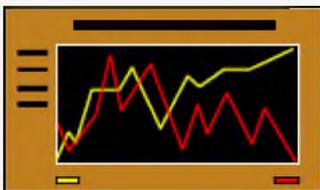
ANEXO 1: Diagrama de flujo del Procedimiento de adjudicación de locales, puestos y oficinas



ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	ADJUDICACIÓN DE LOCALES, PUESTOS Y OFICINAS - SPA 01	Versión de 1.0 Página 20 de 72
CÓDIGO: MPTTA 01	Fecha: 19/10/2016	

ANEXO 2: Ficha técnica para el seguimiento de indicadores.

1	Nombre del indicador	Nivel de arrendamiento de locales, puestos y oficinas													
2	Código del indicador	NA													
3	Tipo de indicador	Eficiencia													
4	Objetivo	Medir el nivel de arrendamiento de locales, puestos y oficinas													
5	Responsable	Asistente administrativo													
6	Definición operacional fórmula para el calculo	Numerador	# puestos, cubículos y locales comerciales arrendados												
		Denominador	# Total de puestos, cubículos y locales												
7	Unidad de medición	Porcentaje													
8	Fuente de información	Numerador	Archivo UMTPTI												
		Denominador	Archivo UMTPTI												
9	Meta	100 %													
10	Umbral de desempeño	Óptimo	100%												
		Aceptable	80%												
		No aceptable	Menor del 80%												
11	Periodicidad	Anual													
12	Evolución histórica del indicador	<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: top;"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td></tr> </tbody> </table>		Año	Indicador	1		2		3		5		5	
		Año	Indicador												
		1													
		2													
		3													
		5													
5															
															
Ejemplo															
Elaborado por:															
Aprobado por:															
Fecha:															

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	ADJUDICACIÓN DE LOCALES, PUESTOS Y OFICINAS - SPA 01	Versión de 1.0 Página 21 de 72
CÓDIGO: MPTTA 01	Fecha: 19/10/2016	

ANEXO 3: Acta entrega recepción de locales puestos y oficinas.

Acta entrega recepción de locales, puestos y oficinas		Fecha elaboración :	
		Última revisión:	
	Elaborado por: William Chugchilán	Revisado por:	
<p>En la ciudad de....., del día..... del mes de del 20....., por parte del Terminal Terrestre de la ciudad de Ambato representado a través del Sr..... Administrador de la Unidad de Terminales, y el Sr.....(Asistente Administrativo) de unidad de Terminales, se procede a la entrega recepción del local, puesto u oficina N°..., al/la Sr./acon C.I..... En las siguientes condiciones:</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>Para constancia de las actas firman las partes interesadas en original y dos copias.</p>			
..... Administrador de unidad de Terminales Entrega Conforme	 Asistente Administrativo UDT Entrega Conforme	
..... Arrendatario del local puesto/ oficina N°..... Recibí conforme			

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	DECLARACIÓN DE	Versión de 1.0
CÓDIGO: MPTTA 01	VACANCIA DE	Página 22 de 72
	LOCALES, PUESTOS Y OFICINAS - SPDV 01	Fecha: 19/10/2016

DECLARACIÓN DE VACANCIA DE LOCALES, PUESTOS Y OFICINAS



SPDV 01

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

 TERMINAL TERRESTRE DE AMBATO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	DECLARACIÓN DE	Versión de 1.0
CÓDIGO: MPTTA 01	VACANCIA DE	Página 23 de 72
	LOCALES, PUESTOS Y OFICINAS - SPDV 01	Fecha: 19/10/2016

Contenido

1. OBJETIVO	24
2. ALCANCE.....	24
3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	24
4. POLÍTICAS	24
5. NORMATIVA Y/O DOCUMENTOS HABILITANTES	25
6. RESPONSABILIDADES.....	26
7. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	26
8. INDICADORES	28
9. CONTROL DE CAMBIOS	28
10. ANEXOS	29

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	DECLARACIÓN DE	Versión de 1.0
CÓDIGO: MPTTA 01	VACANCIA DE	Página 24 de 72
	LOCALES, PUESTOS Y OFICINAS - SPDV 01	Fecha: 19/10/2016

1. OBJETIVO

Determinar y declarar como disponibles aquellos locales, puestos y oficina del Terminal Terrestre de Ambato, mediante el cumplimiento de las ordenanzas vigentes en el cantón Ambato, requisitos técnicos y legales.

2. ALCANCE

El procedimiento abarca desde el ingreso de la solicitud y/o informe de incumplimientos de la ordenanza sustitutiva que regula el funcionamiento de plazas, ferias populares, mercados y/o centros comerciales populares minoristas del cantón Ambato, hasta la aprobación del informe de declaratoria de vacancia.

3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- UDT: Unidad de Terminales
- Adjudicación: Es el acto judicial que consiste en la atribución de un bien material (mueble o inmueble)
- Legalización: Acto administrativo mediante el cual la autoridad competente acredita la autenticidad de un documento o de una firma atribuyéndole efectos legales. Acción de legalizar.
- Puesto: Espacio físico pequeño y abierto sin infraestructura propia colocados en lugares públicos para vender artículos al por menor.
- Local comercial: Espacio físico mediano o grande cerrado, que posee infraestructura propia, donde se ofrecen bienes, mercaderías o servicios, para la venta al público.
- Oficina: Espacio físico mediano y cerrado, que posee infraestructura propia, que ofrece la venta de productos o servicios al por menor.

4. POLÍTICAS

4.1 Las normas generales y actividades de este documento son de aplicación obligatoria por todos los servidores de la Unidad Municipal de Transporte Público Terrestre

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	DECLARACIÓN DE	Versión de 1.0
CÓDIGO: MPTTA 01	VACANCIA DE	Página 25 de 72
	LOCALES, PUESTOS Y OFICINAS - SPDV 01	Fecha: 19/10/2016

Interprovincial del Cantón Ambato, en tanto guarden conformidad con las disposiciones legales, reglamentarias, ordenanzas y resoluciones vigentes. En el caso de cambios dentro del marco legal o normativo, los mismos prevalecen sobre las disposiciones y políticas contenidas en el presente documento.

4.2 Todos los aspectos que no se encuentren normados de forma expresa en el presente documento deben ser suplidos o complementados por la normativa legal vigente.

4.3 El asistente Administrativo(o) debe realizar la inspección dentro de las veinticuatro horas hábiles después de haber recibido la solicitud de vacancia.

5. NORMATIVA Y/O DOCUMENTOS HABILITANTES

Normativa Legal:

- Código Civil
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)
- Ley de Inquilinato
- Ordenanza Sustitutiva que regula el funcionamiento de plazas, ferias populares, mercados y/o centros comerciales populares minoristas del Cantón Ambato
- Ordenanza Sustitutiva que regula la Operación y Administración del Terminal de Transporte Terrestre Público Interprovincial de Ingahurco

Documentos Habilitantes:

- Solicitud del Usuario dirigida a la administración de la Unidad de Terminales
- Copia de cedula de ciudadanía y certificado de votación
- Copia de la última carta de pago del local, puesto u oficina
- Copia de patente

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	DECLARACIÓN DE VACANCIA DE LOCALES, PUESTOS Y OFICINAS - SPDV 01	Versión de 1.0 Página 26 de 72 Fecha: 19/10/2016
CÓDIGO: MPTTA 01		

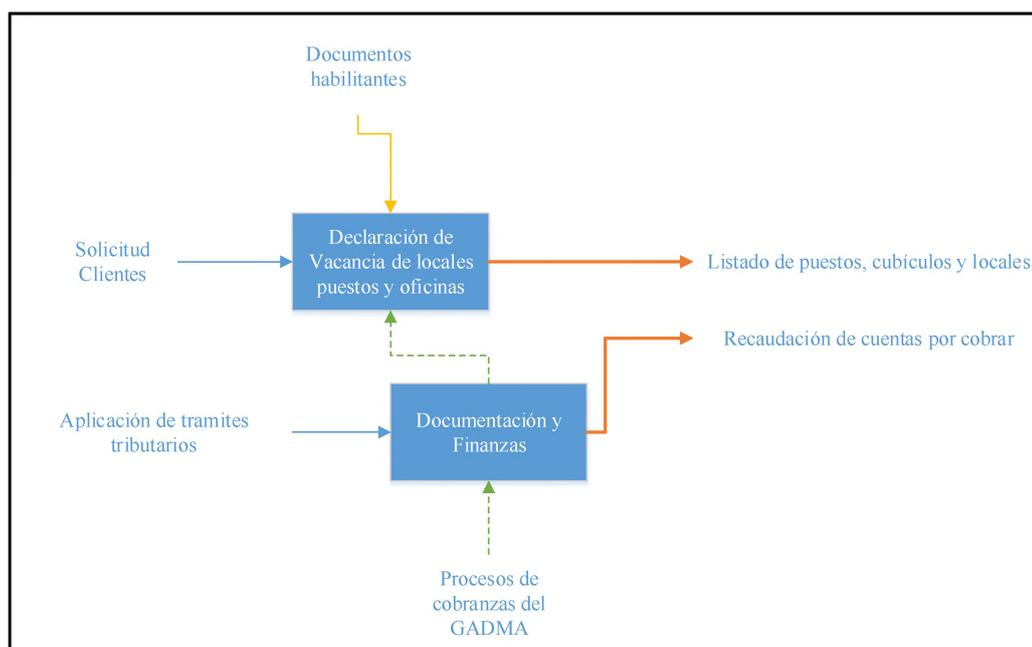
6. RESPONSABILIDADES

Cargo	Responsabilidad
Administrador de la unidad de Terminales	Aprobar informe de declaración de vacancia Aplicar lo descrito en el presente documento
Asistencia Administrativa	Realizar inspección física del puesto, cubículo y local comercial Elaborar informe de declaración de vacancia Notificar al usuario Aplicar lo descrito en el presente documento Archivo de documentación

7. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

7.1 Interrelación

Interrelación del proceso Declaración de vacancia de locales con Documentación y finanzas



ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	DECLARACIÓN DE VACANCIA DE LOCALES, PUESTOS Y OFICINAS - SPDV 01	Versión de 1.0 Página 27 de 72 Fecha: 19/10/2016
CÓDIGO: MPTTA 01		

7.2 Entradas y salidas del proceso

Entradas

Proveedor	Insumo
Usuario	Documentos habilitantes

Salidas

Servicio o producto	Destino
Listado de puestos, cubículos y locales comerciales vacantes	Procesos del GADMA
Recaudación de cuentas por cobrar	

7.3 Procesos

Nº	Responsable	Actividad
1	Asistente administrativo	Revisar documentación habilitante
2	Administrador de Unidad de Terminales	Designar responsabilidad
3	Asistente administrativo	Realizar inspección física del puesto, cubículo y local comercial
4		Elaborar informe de declaración de vacancia
5	Administrador de Unidad de Terminales	Aprobar informe de declaración de vacancia
6	Departamento financiero	Aplicación de tramites tributarios

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

 TERMINAL TERRESTRE DE AMBATO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	DECLARACIÓN DE	Versión de 1.0
CÓDIGO: MPTTA 01	VACANCIA DE	Página 28 de 72
	LOCALES, PUESTOS Y OFICINAS - SPDV 01	Fecha: 19/10/2016

8. INDICADORES

Nombre del indicador	Código	Descripción	Fórmula
Nivel de declaración de suspensión y vacancia	ND	Mide el nivel de locales, puestos y oficinas declarados vacantes vs los que se encuentran libres	$(\# \text{ locales, puestos y oficinas declarados vacantes}) / (\# \text{ total locales, puestos y oficinas})$

9. CONTROL DE CAMBIOS

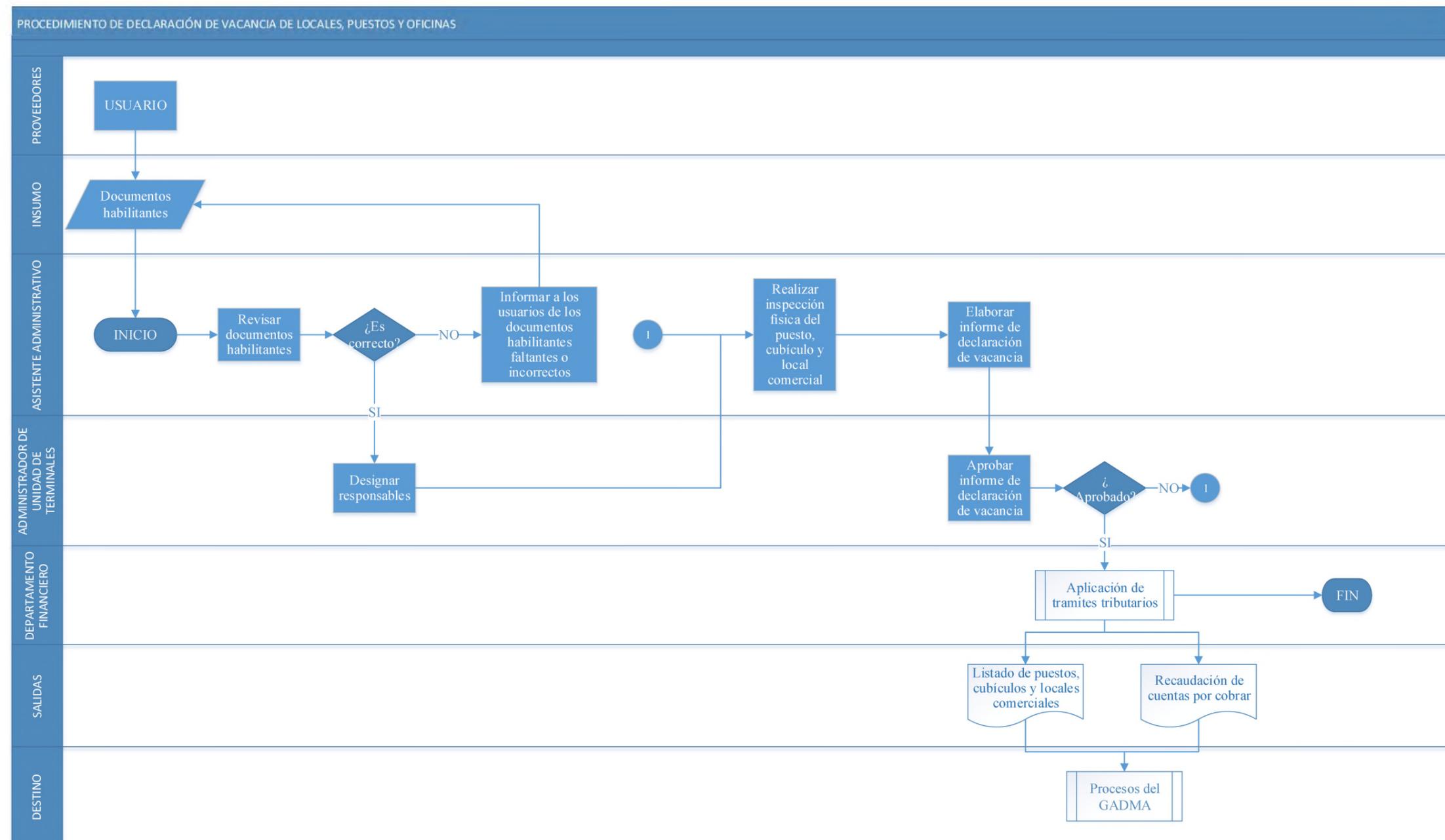
Número	Fecha	Descripción del cambio
1		
2		
3		
4		
5		

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

 CÓDIGO: MPTTA 01	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	DECLARACIÓN DE VACANCIA DE	Versión de 1.0 Página 29 de 72
	LOCALES, PUESTOS Y OFICINAS - SPDV 01	Fecha: 19/10/2016

10. ANEXOS

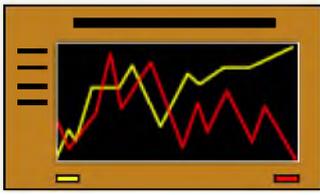
ANEXO 1: Diagrama de flujo del procedimiento de Declaración de vacancia de locales, puestos y oficinas



ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	DECLARACIÓN DE	Versión de 1.0
CÓDIGO: MPTTA 01	VACANCIA DE	Página 30 de 72
	LOCALES, PUESTOS Y OFICINAS - SPDV 01	Fecha: 19/10/2016

ANEXO 2: Ficha técnica para el seguimiento de indicadores.

1	Nombre del indicador	Nivel de declaración de suspensión y vacancia	
2	Código del indicador	ND	
3	Tipo de indicador	Eficiencia	
4	Objetivo	Medir el nivel de locales puestos y oficinas declarados vacantes versus total de locales, puestos y oficinas existentes	
5	Responsable	Asistente administrativo	
6	Definición operacional fórmula para el calculo	Numerador	# locales, puestos y oficinas declarados vacantes
		Denominador	# total locales, puestos y oficinas
7	Unidad de medición	Porcentaje	
8	Fuente de información	Numerador	Archivo UMTPTI
		Denominador	Archivo UMTPTI
9	Meta	0%	
10	Umbral de desempeño	Óptimo	0%
		Aceptable	15%
		No aceptable	Mayor del 15%
11	Periodicidad	Anual	
12	Evolución histórica del indicador		
	Año	Indicador	
	1		
	2		
	3		
	5		
5			
Elaborado por:		Aprobado por:	Fecha:

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	DECLARACIÓN DE	Versión de 1.0
CÓDIGO: MPTTA 01	VACANCIA DE	Página 31 de 72
	LOCALES, PUESTOS Y OFICINAS - SPDV 01	Fecha: 19/10/2016

ANEXO 3: Acta de declaración de vacancia de locales, puestos u oficinas.

Acta de liquidación de contrato y declaración de vacancia de locales, puestos y oficinas	Fecha elaboración :	
	Ultima revisión:	
	Elaborado por: William Chugchilán	Revisado por:
<p>En la ciudad de....., del día..... del mes de del 20...., por parte del Terminal Terrestre de la ciudad de Ambato representado a través del Sr.....Administrador de la Unidad de Terminales, y el Sr.....(Asistente Administrativo) de unidad de Terminales, se procede a la liquidación del contrato y declaración de vacancia del (local puesto/oficina) N°..., al/la Sr./acon C.I.....</p> <p>-</p> <p>Para constancia de las actas firman las partes interesadas en original y dos copias.</p>		
..... Administrador de unidad de Terminales Entrega Conforme Asistente Administrativo UDT Entrega Conforme	
..... Arrendatario del local puesto/ oficina N°..... Recibí conforme		

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE TRÁNSITO - SPRA 01	Versión de 1.0 Página 32 de 72 Fecha: 19/10/2016
CÓDIGO: MPTTA 01		

RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO O DE TRÁNSITO



SPRA 01

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE TRÁNSITO - SPRA 01	Versión de 1.0 Página 33 de 72 Fecha: 19/10/2016
CÓDIGO: MPTTA 01		

Contenido

1. OBJETIVO	34
2. ALCANCE.....	34
3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	34
4. POLÍTICAS	34
5. NORMATIVA Y/O DOCUMENTOS HABILITANTES	35
6. RESPONSABILIDADES	35
7. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	37
8. INDICADORES	39
9. CONTROL DE CAMBIOS	39
10. ANEXOS	40

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

 TERMINAL TERRESTRE DE AMBATO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE TRÁNSITO - SPRA 01	Versión de 1.0 Página 34 de 72 Fecha: 19/10/2016
CÓDIGO: MPTTA 01		

1. OBJETIVO

Organizar y controlar las frecuencias autorizadas por la Agencia Nacional de Tránsito (ATN) y Dirección de Tránsito, Transporte y Movilidad (DTTM) de las unidades de transporte que utilizan los servicios de la Unidad de Terminales, mediante el cumplimiento de la Normativa Legal Vigente.

2. ALCANCE

El procedimiento abarca desde la actualización de la información de Unidad de Transporte en el sistema SICTERT, hasta la verificación y autorización de emisiones de frecuencias extras.

3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- UDT: Unidad de Terminales
- ATN: Agencia Nacional de Tránsito
- Andén: Espacio físico dentro del Terminal Interprovincial o Áreas de Transferencia, destinado para la ubicación de las unidades de transporte.
- Tiempo en andén: Tiempo establecido por la Administración de la UDT para que las unidades de transporte que se encuentran en los andenes, recojan pasajeros y salgan de viaje.
- Frecuencia: Tiempo en andén que tienen las unidades de transporte terrestre y que consta en el permiso o contrato de operación a un determinado destino, y en todos o determinados días de la semana

4. POLÍTICAS

4.1 Las normas generales y actividades de este documento son de aplicación obligatoria por todos los servidores de la Unidad Municipal de Transporte Público Terrestre Interprovincial del Cantón Ambato, en tanto guarden conformidad con las disposiciones

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE TRÁNSITO - SPRA 01	Versión de 1.0 Página 35 de 72
CÓDIGO: MPTTA 01		Fecha: 19/10/2016

legales, reglamentarias, ordenanzas y resoluciones vigentes. En el caso de cambios dentro del marco legal o normativo, los mismos prevalecen sobre las disposiciones y políticas contenidas en el presente documento.

4. 2 Todos los aspectos que no se encuentren normados de forma expresa en el presente documento deben ser suplidos o complementados por la normativa legal vigente.

5. NORMATIVA Y/O DOCUMENTOS HABILITANTES

Normativa Legal:

- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)
- Ordenanza Sustitutiva que regula el funcionamiento de plazas, ferias populares, mercados y/o centros comerciales populares minoristas del Cantón Ambato
- Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial
- Ordenanza que regula el Tránsito y funcionamiento del área de Transferencia Municipal de Cashapamba
- Proyecto de Reglamento de Operación y Funcionamiento del área de transferencia del transporte Intercantonal de pasajeros, ubicados junto al Mercado América, en la ciudad de Ambato

Documentos Habilitantes:

- No aplica

6. RESPONSABILIDADES

Cargo	Responsabilidad
Administrador de la unidad de Terminales	Permitir o no el ingreso de la Unidad de transporte cuando no tiene el dispositivo RFID Verificar y autorizar emisión de frecuencias extras Aplicar lo descrito en el siguiente documento

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

 TERMINAL TERRESTRE DE AMBATO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE TRÁNSITO - SPRA 01	Versión de 1.0 Página 36 de 72 Fecha: 19/10/2016
CÓDIGO: MPTTA 01		

Técnico operativo UDT	Monitorear información de unidades de transporte Organizar las áreas, andenes y ubicación de la unidad de transporte Levantar formulario de control de frecuencias Aplicar lo descrito en el siguiente documento
Recaudador de frecuencias	Revisar en el sistema SICTERT si existe alguna infracción Recaudar valor de frecuencias Permitir el ingreso de unidades de transporte Aplicar lo descrito en el siguiente documento
Inspector	Coordinar el ingreso y salida de las unidades de transporte y el tiempo de frecuencia Entregar requerimiento único citándole en los días establecidos por la administración Presentar el parte operativo detallando la infracción al supervisor operativo Aplicar lo descrito en el siguiente documento

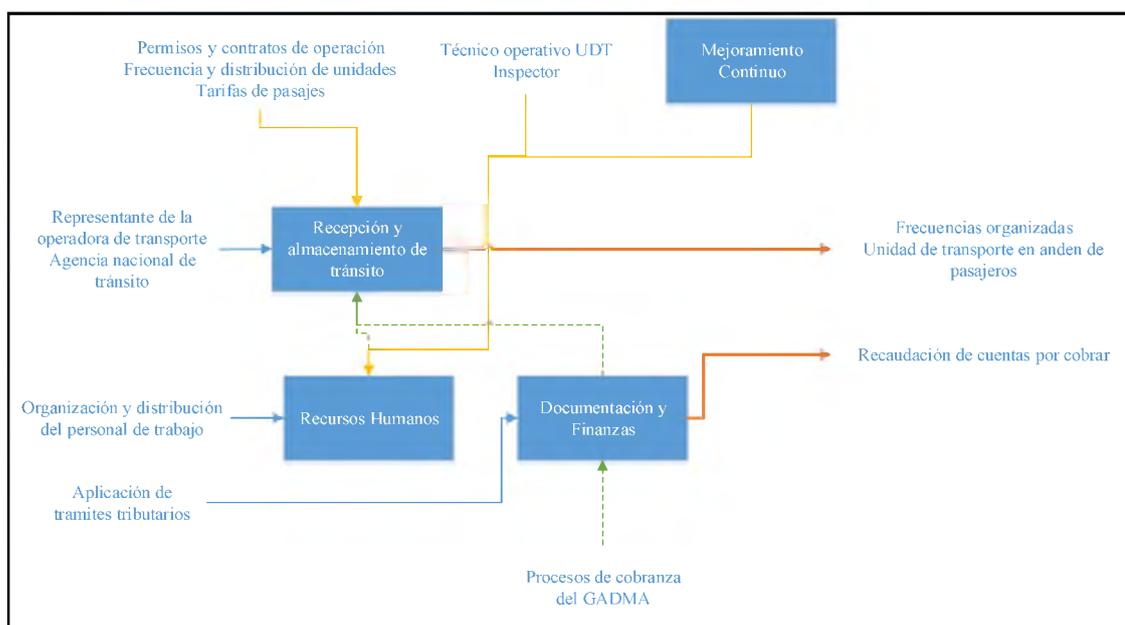
ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE TRÁNSITO - SPRA 01	Versión de 1.0 Página 37 de 72
CÓDIGO: MPTTA 01		Fecha: 19/10/2016

7. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

7.1 Interrelación

Interrelación del proceso Recepción y almacenamiento de tránsito con procesos Estratégicos y de Apoyo



7.2 Entradas y salidas del proceso

Entradas

Proveedor	Insumo
Representante de la operadora de transporte	Permiso y contratos de operación autorizados
Agencia Nacional de Tránsito	Frecuencias y distribución de unidades
	Tarifas de pasajes

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE TRÁNSITO - SPRA 01	Versión de 1.0 Página 38 de 72
CÓDIGO: MPTTA 01		Fecha: 19/10/2016

Salidas

Servicio o producto	Destino
Frecuencias organizadas	Sellaje unidades de transporte
Unidad de transporte en anden de pasajeros	

7.3 Procesos

N°	Responsable	Actividad
1	Técnico operativo UDT	Actualizar información de Unidades de Transporte en el sistema SICTERT
2		Verificar inconvenientes
3		Organizar las áreas, andenes y ubicación de la unidad de transporte
4		Levantar formulario de control de frecuencia
5	Inspector	Coordinar el ingreso y salida de las unidades de transporte y el tiempo de frecuencia
6	Recaudador de frecuencias	Revisar infracciones en el sistema SICTERT
7		Recaudar el valor de la frecuencia
8	Inspector	Tramitar infracciones (En caso de existir: Entregar requerimiento único citándole en los días establecidos por la administración Presentar el parte operativo detallando la infracción al supervisor operativo)
9	Administrador de Unidad de Terminales	Verificar y autorizar emisión de frecuencias extras

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

 TERMINAL TERRESTRE DE AMBATO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE TRÁNSITO - SPRA 01	Versión de 1.0 Página 39 de 72 Fecha: 19/10/2016
CÓDIGO: MPTTA 01		

10	Recaudador de frecuencias	Permitir el ingreso de unidades de transporte
----	---------------------------	---

8. INDICADORES

Nombre del indicador	Código	Descripción	Fórmula
Control de frecuencias	CF	Este indicador mide el porcentaje de ocupación de frecuencias	$(\# \text{ frecuencias utilizadas}) / (\# \text{ frecuencias autorizadas})$

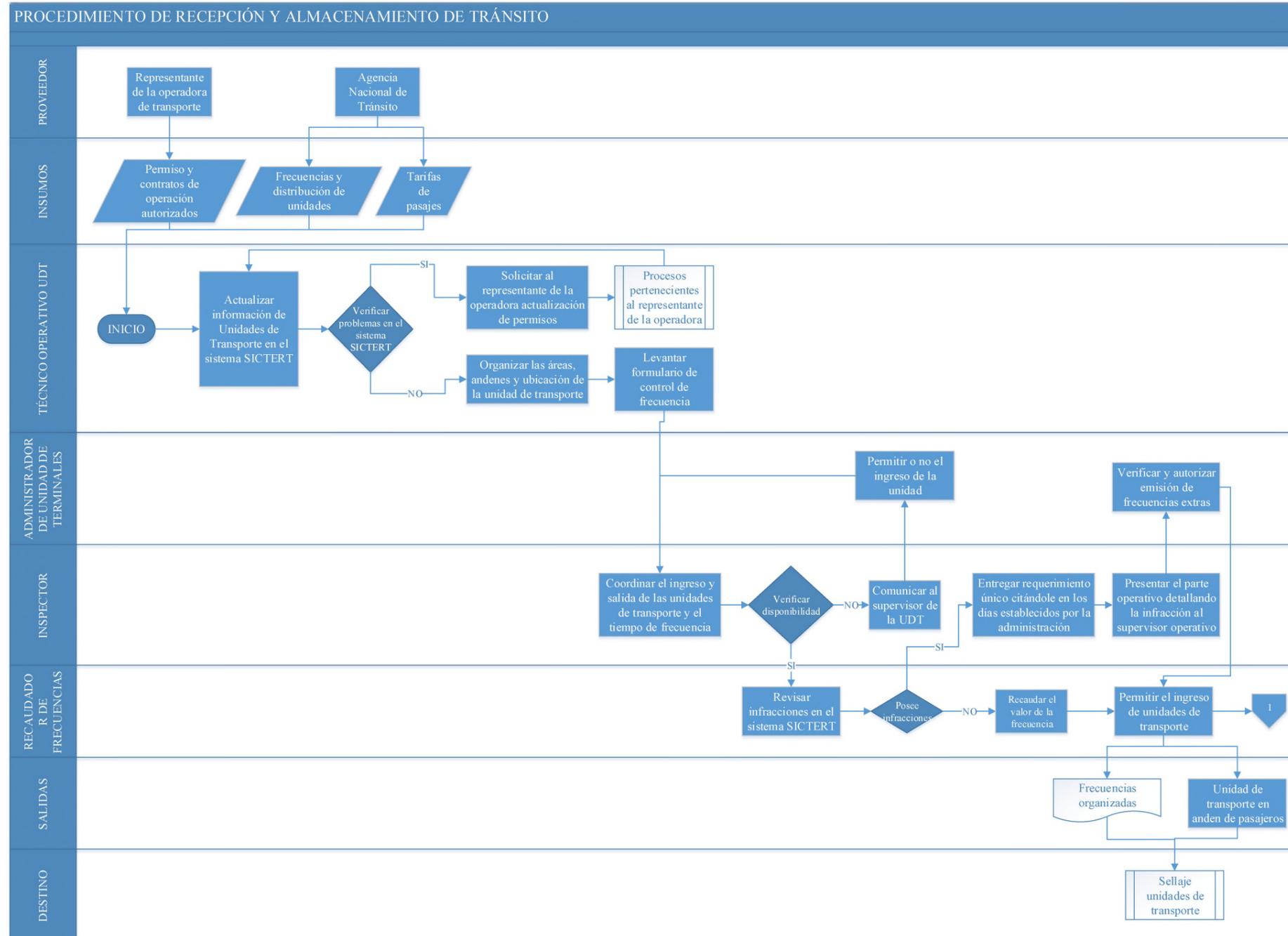
9. CONTROL DE CAMBIOS

Número	Fecha	Descripción del cambio
1		
2		
3		
4		
5		

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

10. ANEXOS

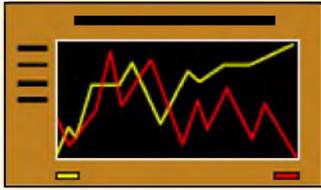
ANEXO 1: Diagrama de flujo del procedimiento de Recepción y almacenamiento de tránsito



ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE TRÁNSITO - SPRA 01	Versión de 1.0 Página 41 de 72 Fecha: 19/10/2016
CÓDIGO: MPTTA 01		

ANEXO 2: Ficha técnica para el seguimiento de indicadores.

1	Nombre del indicador	Control de frecuencias	
2	Código del indicador	CF	
3	Tipo de indicador	Eficacia	
4	Objetivo	Medir el porcentaje de ocupación de frecuencias	
5	Responsable	Técnico operativo UDT	
6	Definición operacional fórmula para el calculo	Numerador	# frecuencias utilizadas
		Denominador	# frecuencias autorizadas
7	Unidad de medición	Porcentaje	
8	Fuente de información	Numerador	Base de datos recaudador de frecuencias
		Denominador	Base de datos control de frecuencias
9	Meta	100%	
10	Umbral de desempeño	Óptimo	100%
		Aceptable	75%
		No aceptable	Menos del 75%
11	Periodicidad	Diario	
12	Evolución histórica del indicador		
	Año	Indicador	
	1		
	2		
	3		
	5		
5			
Elaborado por:		Aprobado por:	Fecha:

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	CONTROL DE TRÁNSITO – SPCT 01	Versión de 1.0 Página 45 de 72
CÓDIGO: MPTTA 01	Fecha: 19/10/2016	

CONTROL DE TRÁNSITO DE UNIDADES DE TRANSPORTE



SPCT 01

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

 TERMINAL TERRESTRE DE AMBATO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	CONTROL DE TRÁNSITO – SPCT 01	Versión de 1.0 Página 46 de 72
CÓDIGO: MPTTA 01		Fecha: 19/10/2016

Contenido

1. OBJETIVO	47
2. ALCANCE.....	47
3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	47
4. POLÍTICAS	47
5. NORMATIVA Y/O DOCUMENTOS HABILITANTES	48
6. RESPONSABILIDADES	48
7. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	49
8. INDICADORES	51
8. CONTROL DE CAMBIOS	51
9. ANEXOS	52

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

 TERMINAL TERRESTRE DE AMBATO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	CONTROL DE TRÁNSITO – SPCT 01	Versión de 1.0 Página 47 de 72
CÓDIGO: MPTTA 01		Fecha: 19/10/2016

1. OBJETIVO

Garantizar el sellaje de las unidades de transporte y evitar que las unidades de transporte terrestre público inter-provincial, intra-provincial e intra-cantonal recoja pasajeros fuera del Terminal Terrestre y Áreas de transferencia, regulando el tráfico en los alrededores de las mismas, mediante el cumplimiento de la normativa legal vigente.

2. ALCANCE

El procedimiento abarca desde el control de las salidas de las unidades de transporte, hasta la emisión del informe del control de sellaje de unidades de transporte al supervisor operativo UDT.

3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- UDT: Unidad de Terminales
- ATN: Agencia Nacional de Tránsito
- DTTM: Dirección de Tránsito, Transporte y Movilidad
- Frecuencia: Tiempo en andén que tienen las unidades de transporte terrestre y que consta en el permiso o contrato de operación a un determinado destino, y en todos o determinados días de la semana

4. POLÍTICAS

4. 1 Las normas generales y actividades de este documento son de aplicación obligatoria por todos los servidores de la Unidad Municipal de Transporte Público Terrestre Interprovincial del Cantón Ambato, en tanto guarden conformidad con las disposiciones legales, reglamentarias, ordenanzas y resoluciones vigentes. En el caso de cambios dentro del marco legal o normativo, los mismos prevalecen sobre las disposiciones y políticas contenidas en el presente documento.

4. 2 Todos los aspectos que no se encuentren normados de forma expresa en el presente documento deben ser suplidos o complementados por la normativa legal vigente.

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

 TERMINAL TERRESTRE DE AMBATO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	CONTROL DE TRÁNSITO – SPCT 01	Versión de 1.0 Página 48 de 72
CÓDIGO: MPTTA 01	Fecha: 19/10/2016	

5. NORMATIVA Y/O DOCUMENTOS HABILITANTES

Normativa Legal:

- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)
- Ordenanza Sustitutiva que regula el funcionamiento de plazas, ferias populares, mercados y/o centros comerciales populares minoristas del Cantón Ambato
- Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial
- Ordenanza que regula el Tránsito y funcionamiento del área de Transferencia Municipal de Cashapamba
- Proyecto de Reglamento de Operación y Funcionamiento del área de transferencia del transporte Intercantonal de pasajeros, ubicados junto al Mercado América, en la ciudad de Ambato

Documentos Habilitantes:

- No aplica

6. RESPONSABILIDADES

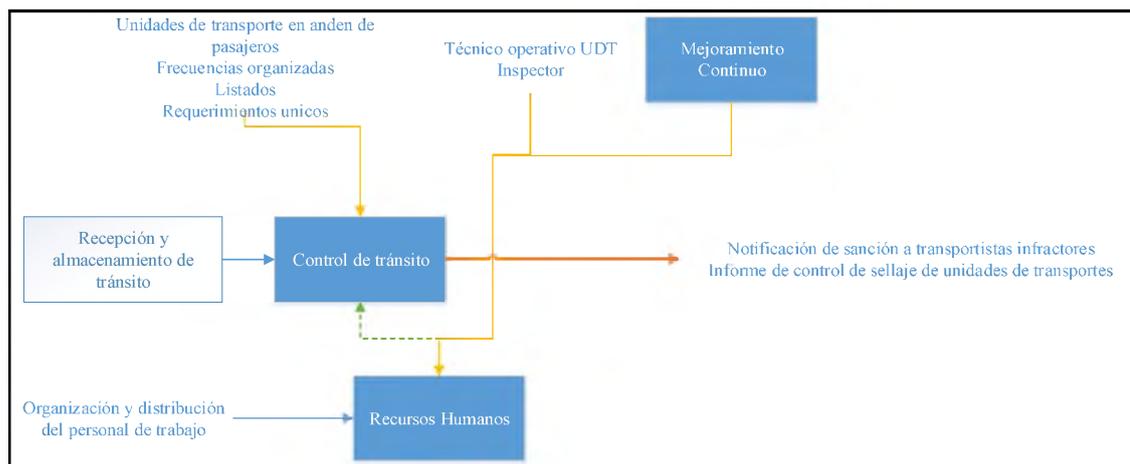
Cargo	Responsabilidad
Administrador de la unidad de Terminales	Aplicar lo descrito en el presente documento
Técnico Operativo UDT	Revisar informe y partes informativo Preparar y elaborar notificaciones de sanciones a los infractores Aplicar lo descrito en el presente documento
Inspectores UDT	Colocar sello numerado en la unidad de transporte Verificar estado del sello de la puerta de la unidad de transporte Realizar parte informativo y respaldos fotográficos Aplicar lo descrito en el presente documento
ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:
	APROBADO POR:
	FECHA:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	CONTROL DE TRÁNSITO – SPCT 01	Versión de 1.0 Página 49 de 72
CÓDIGO: MPTTA 01		Fecha: 19/10/2016

7. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

7.1 Interrelación

Interrelación del proceso de Control de tránsito con Recursos Humanos



7.2 Entradas y salidas del proceso

Entradas

Proveedor	Insumo
Organización y control de frecuencias	Unidades de transporte en anden de pasajeros
	Frecuencias organizadas
Administración de unidad de terminales	Listado de sellos numerados
	Listado de unidades de transporte y transportistas
	Requerimientos únicos

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	CONTROL DE TRÁNSITO – SPCT 01	Versión de 1.0 Página 50 de 72
CÓDIGO: MPTTA 01	Fecha: 19/10/2016	

Salidas

Servicio o producto	Destino
Notificación de sanción a transportistas infractores	Representantes de unidades de transporte
Informes de control de sellaje de unidades de transporte	Administración de unidad de terminales

7.3 Procesos

Nº	Responsable	Actividad
1	Inspector (Salida Terminal)	Controlar salida de unidades de transporte
2		Colocar sello numerado en la unidad de transporte
3		Registrar sellaje realizado en el registro de colocación de sellos la UDT
4	Inspector (Punto de retiro de sellos)	Verificar el estado del sello de la puerta de la unidad de transporte
5		Registrar datos de infracciones cometidas
6		Realizar parte de la infracción cometida con respaldos fotográficos
7		Registrar datos en el control de retiro de sellos de la UDT
8		Verificar los datos de los registros de colocación y retiro de sellos
9		Emitir informe del control de sellaje de unidad de transporte al supervisor operativo UDT
10		Revisar informes y partes informativos

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

 TERMINAL TERRESTRE DE AMBATO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	CONTROL DE TRÁNSITO – SPCT 01	Versión de 1.0 Página 51 de 72
CÓDIGO: MPTTA 01		Fecha: 19/10/2016

11	Técnico operativo UDT	Preparar y elaborar notificaciones de sanciones a los infractores
----	-----------------------	---

8. INDICADORES

Nombre del indicador	Código	Descripción	Fórmula
Control de sellaje unidades de transporte	CS	Este indicador mide el porcentaje del control en el sellaje de unidades de transporte	$(\# \text{ unidades de transporte que llegan al punto de retiro con el sellaje}) / (\# \text{ unidades de transporte que salen selladas})$

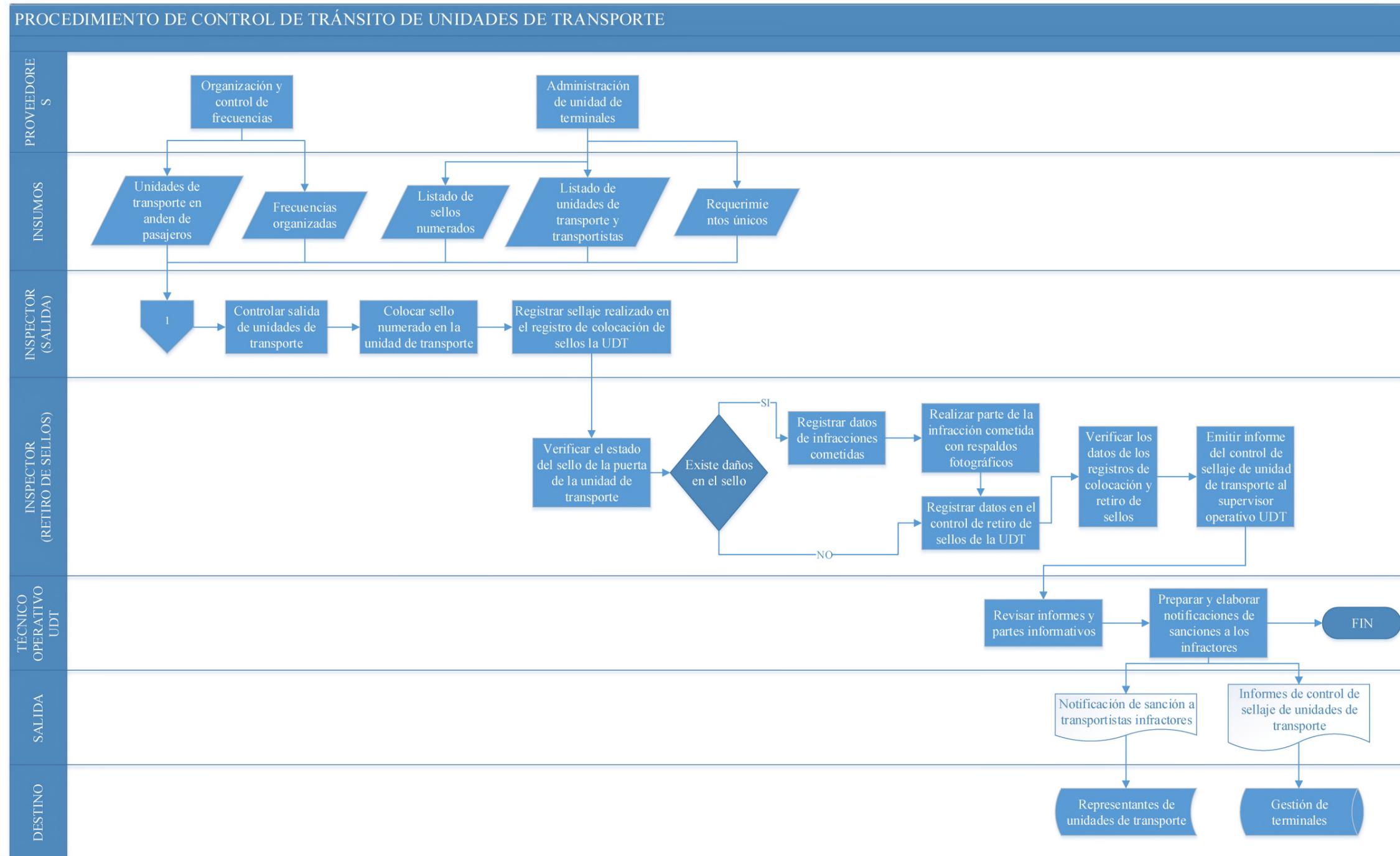
8. CONTROL DE CAMBIOS

Número	Fecha	Descripción del cambio
1		
2		
3		
4		
5		

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

9. ANEXOS

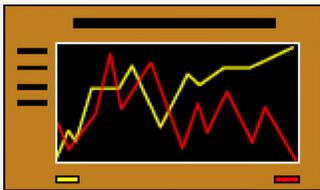
ANEXO 1: Diagrama de flujo del procedimiento de control de tránsito de unidades de transporte



ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	CONTROL DE TRÁNSITO – SPCT 01	Versión de 1.0 Página 53 de 72
CÓDIGO: MPTTA 01	Fecha: 19/10/2016	

ANEXO 2: Ficha técnica para el seguimiento de indicadores.

1	Nombre del indicador	Control de sellaje unidades de transporte													
2	Código del indicador	CS													
3	Tipo de indicador	Eficacia													
4	Objetivo	Medir el porcentaje del control en el sellaje de unidades de transporte													
5	Responsable	Técnico operativo UDT													
6	Definición operacional fórmula para el calculo	Numerador	# unidades de transporte que llegan al punto de retiro con el sellaje												
		Denominador	# unidades de transporte que salen selladas												
7	Unidad de medición	Porcentaje													
8	Fuente de información	Numerador	Base de datos punto de retiro y salida												
		Denominador	Base de datos punto de retiro y salida												
9	Meta	100%													
10	Umbral de desempeño	Óptimo	100%												
		Aceptable	75%												
		No aceptable	Menos del 75%												
11	Periodicidad	Diario													
12	Evolución histórica del indicador	<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: top;"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td></tr> </tbody> </table>		Año	Indicador	1		2		3		5		5	
		Año	Indicador												
		1													
		2													
		3													
		5													
5															
															
Ejemplo															
Elaborado por:		Aprobado por:	Fecha:												

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	RECAUDACIÓN TASA	Versión de 1.0
CÓDIGO: MPTTA 01	USUARIO - SPRTA 01	Página 56 de 72
		Fecha: 19/10/2016

RECAUDACIÓN TASA USUARIO



SPRTU 01

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

 TERMINAL TERRESTRE DE AMBATO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	RECAUDACIÓN TASA USUARIO - SPRTA 01	Versión de 1.0 Página 57 de 72 Fecha: 19/10/2016
CÓDIGO: MPTTA 01		

Contenido

1. OBJETIVO	58
2. ALCANCE.....	58
3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	58
4. POLÍTICAS	58
5. NORMATIVA Y/O DOCUMENTOS HABILITANTES	58
6. RESPONSABILIDADES	59
7. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	60
8. INDICADORES	61
9. CONTROL DE CAMBIOS	61
10. ANEXOS	62

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

 TERMINAL INTERPROVINCIAL TERRESTRE DE AMBATO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	RECAUDACIÓN TASA USUARIO - SPRTA 01	Versión de 1.0 Página 58 de 72 Fecha: 19/10/2016
CÓDIGO: MPTTA 01		

1. OBJETIVO

Recaudar los valores concernientes al servicio tasa usuario, mediante el cumplimiento de la normativa legal vigente.

2. ALCANCE

El procedimiento abarca desde la actualización de la información del sistema y pre impresión tickets hasta la realización del depósito del valor total de la recaudación.

3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- UDT: Unidad de Terminales
- Andén: Espacio físico dentro del Terminal Interprovincial o Áreas de Transferencia, destinado para la ubicación de las unidades de transporte.
- Cabildo: Base de datos para el manejo de las recaudaciones

4. POLÍTICAS

4. 1 Las normas generales y actividades de este documento son de aplicación obligatoria por todos los servidores de la Unidad Municipal de Transporte Publico Terrestre Interprovincial del Cantón Ambato, en tanto guarden conformidad con las disposiciones legales, reglamentarias, ordenanzas y resoluciones vigentes. En el caso de cambios dentro del marco legal o normativo, los mismos prevalecen sobre las disposiciones y políticas contenidas en el presente documento.

4. 2 Todos los aspectos que no se encuentren normados de forma expresa en el presente documento deben ser suplidos o complementados por la normativa legal vigente.

5. NORMATIVA Y/O DOCUMENTOS HABILITANTES

Normativa Legal:

- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	RECAUDACIÓN TASA	Versión de 1.0
	USUARIO - SPRTA 01	Página 59 de 72
CÓDIGO: MPTTA 01	Fecha: 19/10/2016	

- Ordenanza Sustitutiva que regula la Operación y Administración del Terminal de Transporte Terrestre Público Interprovincial de Ingahurco
- Proyecto de Reglamento de Operación y Funcionamiento del área de transferencia del transporte Intercantonal de pasajeros, ubicados junto al Mercado América, en la ciudad de Ambato
- Ordenanza que regula el Tránsito y funcionamiento del área de Transferencia Municipal de Cashapamba

Documentos Habilitantes:

- No aplica

6. RESPONSABILIDADES

Cargo	Responsabilidad
Administrador de la unidad de Terminales	Revisar y aprobar documentación presentada por el personal operativo de la unidad de terminales Aplicar lo descrito en el siguiente documento
Recaudador de frecuencias	Ingresar en el sistema e imprimir tickets Recaudar los valores de la tasa de uso del terminal Aplicar lo descrito en el siguiente documento
Inspector	Controlar el ingreso de pasajeros a andenes de unidades de transporte Aplicar lo descrito en el siguiente documento
Departamento financiero	Revisar y verificar reportes de caja Realizar depósito en la recaudación municipal Aplicar lo descrito en el siguiente documento

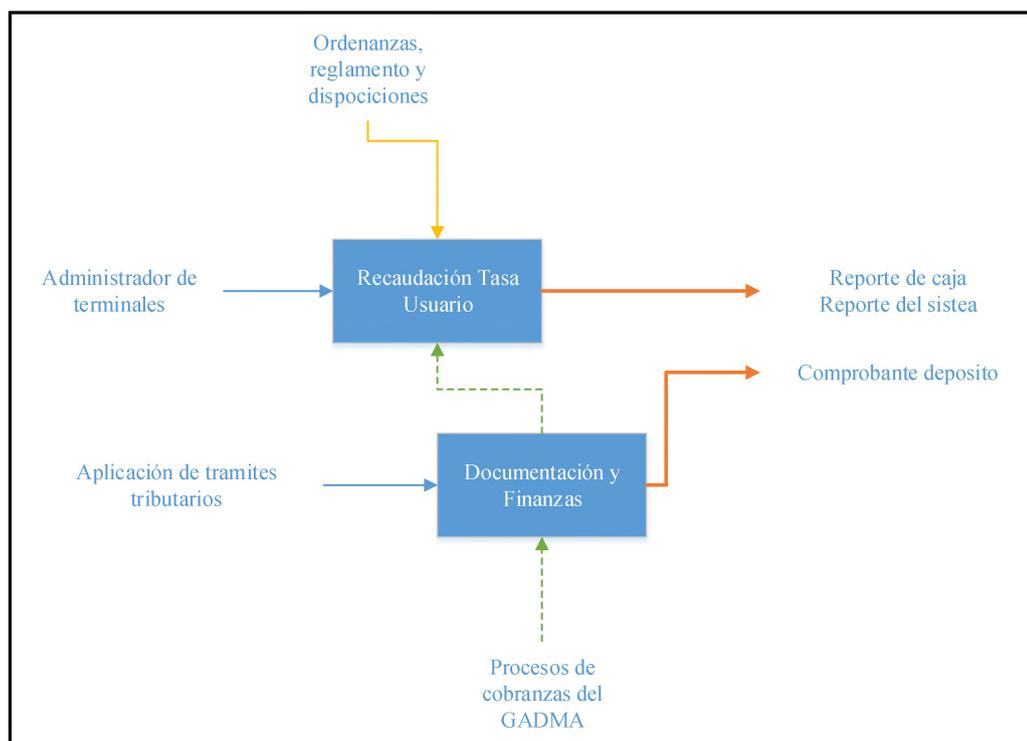
ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	RECAUDACIÓN TASA	Versión de 1.0
	USUARIO - SPRTA 01	Página 60 de 72
CÓDIGO: MPTTA 01	Fecha: 19/10/2016	

7. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

7.1 Interrelación

Interrelación del Proceso de Recaudación Tasa Usuario con Departamento de finanzas



7.2 Entradas y salidas del proceso

Entradas

Proveedor	Insumo
Administración Unidad de Terminales	Ordenanza, reglamento y disposiciones

Salidas

Servicio o producto	Destino
Reporte de caja	Administración Unidad de Terminales
Reporte sistema cabildo	
Comprobante de depósito	Procesos del GADMA

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	RECAUDACIÓN TASA	Versión de 1.0
	USUARIO - SPRTA 01	Página 61 de 72
CÓDIGO: MPTTA 01	Fecha: 19/10/2016	

7.3 Procesos

Nº	Responsable	Actividad
1	Recaudador	Ingresar en el sistema y reimprimir tickets
2		Recaudar los valores de tasa usuario
3		Entregar tickets de tasa usuario
4	Inspector	Controlar el ingreso de pasajeros a andenes de unidades de transporte
5	Recaudador	Realizar cuadre de caja e imprimir reporte de caja
6	Asistente contable	Revisar y verificar reportes de caja
7		Ingresar datos de recaudación en el sistema Cabildo y generar reporte
8	Administrador unidad de terminales	Revisar y aprobar reporte sistema cabildo y reporte de caja
9	Asistente contable	Realizar depósito

8. INDICADORES

Nombre del indicador	Código	Descripción	Fórmula
Tasa usuario	TU	Este indicador mide valor físico en caja respecto al arqueo de caja	$(\text{Valor físico en caja}) / (\text{Valor reporte de caja})$

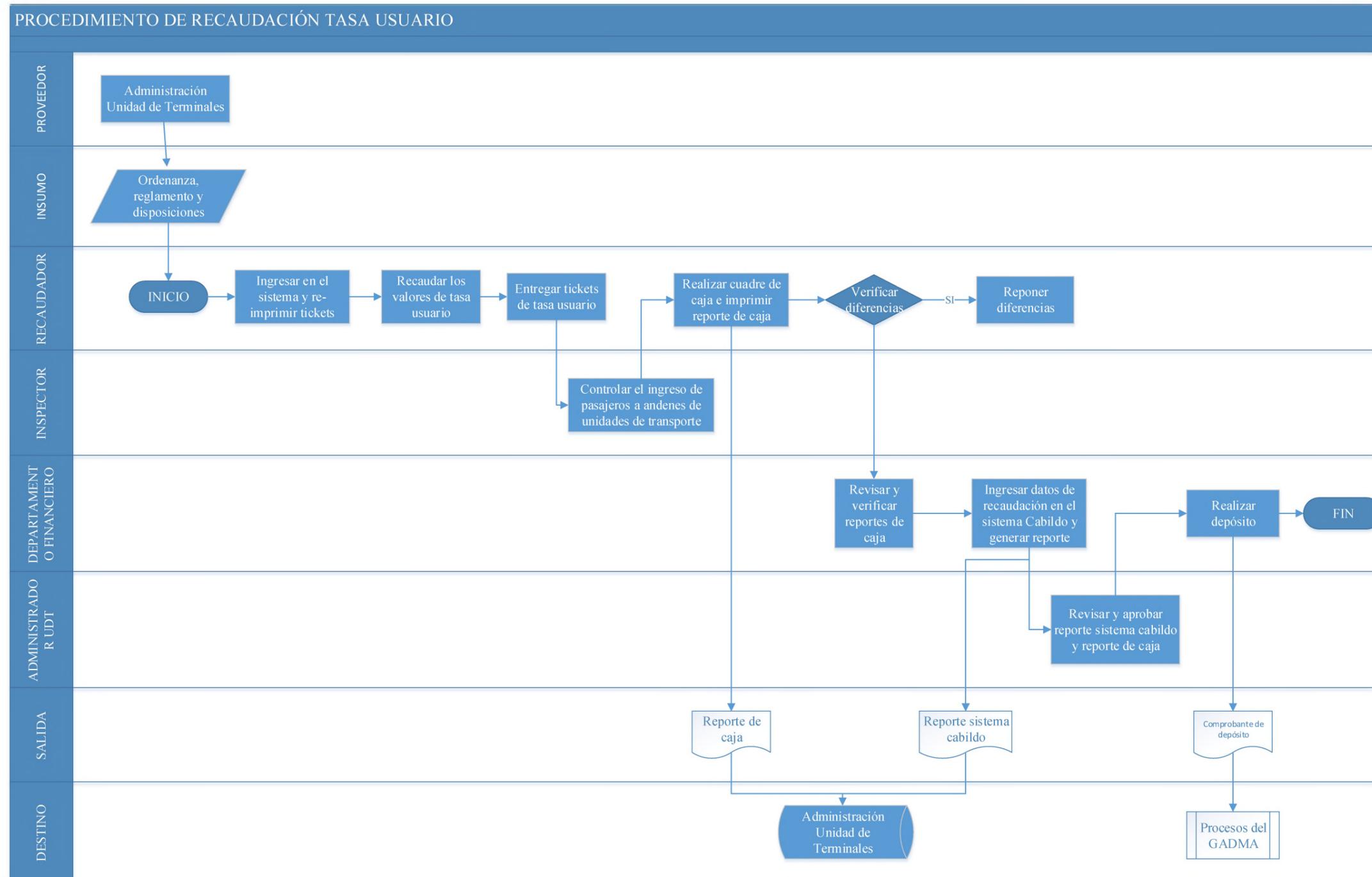
9. CONTROL DE CAMBIOS

Número	Fecha	Descripción del cambio
1		
2		
3		
4		
5		

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

10. ANEXOS

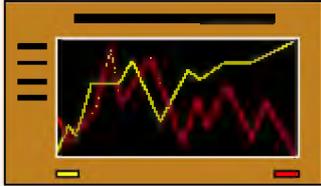
ANEXO 1: Diagrama de flujo del procedimiento de recaudación tasa usuario



ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

 TERMINAL TERRESTRE DE AMBATO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	RECAUDACIÓN TASA USUARIO - SPRTA 01	Versión de 1.0 Página 63 de 72 Fecha: 19/10/2016
CÓDIGO: MPTTA 01		

ANEXO 2: Ficha técnica para el seguimiento de indicadores.

1	Nombre del indicador	Tasa usuario													
2	Código del indicador	TU													
3	Tipo de indicador	Eficacia													
4	Objetivo	Medir el nivel de efectividad de la labores realizadas en la recaudación tasa usuario													
5	Responsable	Recaudador													
6	Definición operacional fórmula para el calculo	Numerador	Valor físico en caja												
		Denominador	Valor reporte de caja												
7	Unidad de medición	Porcentaje													
8	Fuente de información	Numerador	Caja registradora												
		Denominador	Base de datos de caja												
9	Meta	100%													
10	Umbral de desempeño	Óptimo	100%												
		Aceptable	100%												
		No aceptable	Menos del 100%												
11	Periodicidad	Diario													
12	Evolución histórica del indicador	<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: top;"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td></tr> </tbody> </table>		Año	Indicador	1		2		3		5		5	
		Año	Indicador												
		1													
		2													
		3													
		5													
5															
															
Ejemplo															
Elaborado por:		Aprobado por:													
		Fecha:													

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	CONTROL DE ACTIVIDADES EXCEPCIONALES INTERNAS - SPCI 01	Versión de 1.0 Página 64 de 72 Fecha: 19/10/2016
CÓDIGO: MPTTA 01		

CONTROL DE ACTIVIDADES EXCEPCIONALES INTERNAS



SPCI 01

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

 TERMINAL TERRESTRE DE AMBATO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	CONTROL DE ACTIVIDADES EXCEPCIONALES INTERNAS - SPCI 01	Versión de 1.0 Página 65 de 72 Fecha: 19/10/2016
CÓDIGO: MPTTA 01		

Contenido

1. OBJETIVO	66
2. ALCANCE.....	66
3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	66
4. POLÍTICAS	66
5. NORMATIVA Y/O DOCUMENTOS HABILITANTES	66
6. RESPONSABILIDADES	67
7. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	68
8. INDICADORES	70
9. CONTROL DE CAMBIOS	70
10. ANEXOS	71

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

 TERMINAL TERRESTRE DE AMBATO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	CONTROL DE ACTIVIDADES EXCEPCIONALES INTERNAS - SPCI 01	Versión de 1.0 Página 66 de 72 Fecha: 19/10/2016
CÓDIGO: MPTTA 01		

1. OBJETIVO

Controlar que las actividades de la administración y operación de la Unidad de Terminales Ingahurco se desarrollen de acuerdo al reglamento, ordenanzas y disposiciones emitidas para el efecto.

2. ALCANCE

Aplica desde el control interno realizado por los inspectores en las áreas del terminal, hasta la verificación de las medidas de mejora detectadas.

3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- UDT: Unidad de Terminales
- ANT: Agencia Nacional de Tránsito

4. POLÍTICAS

4. 1 Las normas generales y actividades de este documento son de aplicación obligatoria por todos los servidores de la Unidad Municipal de Transporte Publico Terrestre Interprovincial del Cantón Ambato, en tanto guarden conformidad con las disposiciones legales, reglamentarias, ordenanzas y resoluciones vigentes. En el caso de cambios dentro del marco legal o normativo, los mismos prevalecen sobre las disposiciones y políticas contenidas en el presente documento.

4. 2 Todos los aspectos que no se encuentren normados de forma expresa en el presente documento deben ser suplidos o complementados por la normativa legal vigente.

5. NORMATIVA Y/O DOCUMENTOS HABILITANTES

Normativa Legal:

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	CONTROL DE ACTIVIDADES EXCEPCIONALES INTERNAS - SPCI 01	Versión de 1.0 Página 67 de 72 Fecha: 19/10/2016
CÓDIGO: MPTTA 01		

- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)
- Ordenanza que regula el Tránsito y funcionamiento del área de Transferencia Municipal de Cashapamba
- Proyecto de Reglamento de Operación y Funcionamiento del área de transferencia del transporte Intercantonal de pasajeros, ubicados junto al Mercado América, en la ciudad de Ambato
- Ordenanza Sustitutiva que regula la Operación y Administración del Terminal de Transporte Terrestre Público Interprovincial de Ingahurco

Documentos Habilitantes:

- No aplica

6. RESPONSABILIDADES

Cargo	Responsabilidad
Administrador de la unidad de Terminales	Tomar medidas correctivas o preventivas de control interno Aplicar lo descrito en el presente documento
Técnico operativo UDT	Coordinar ejecución de medidas de mejora para el control interno Verificar ejecución de medidas de mejora para el control interno Aplicar lo descrito en el presente documento
Inspector	Controlar actividades internas del terminal Controlar la seguridad de los usuarios de la UDT Realizar llamado de atención verbal al infractor Realizar parte informativo detallando la infracción con respaldos fotográficos

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

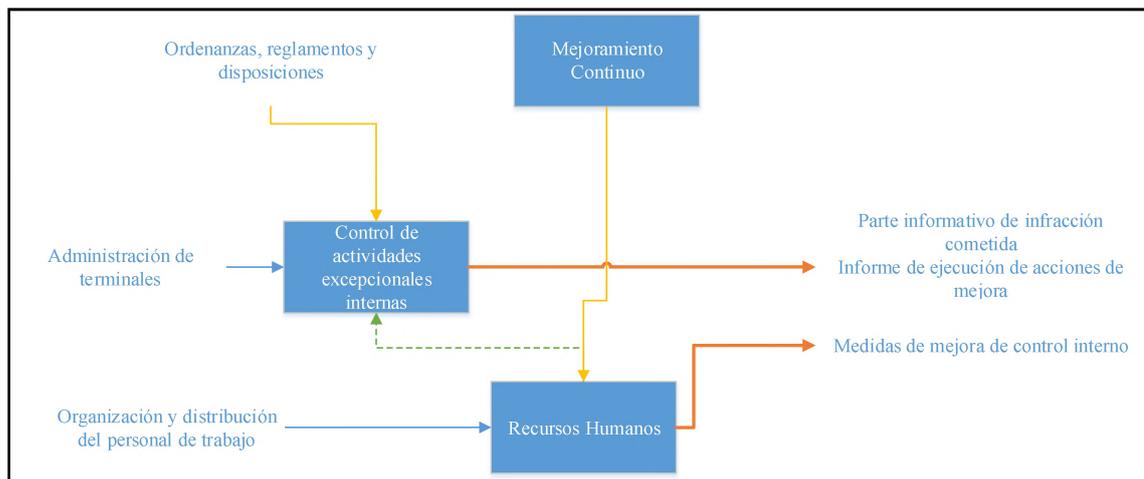
 CÓDIGO: MPTTA 01	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	CONTROL DE ACTIVIDADES EXCEPCIONALES INTERNAS - SPCI 01	Versión de 1.0 Página 68 de 72 Fecha: 19/10/2016

	Controlar fluidez y tráfico en las áreas de pre-embarque y arribo de unidades Aplicar lo descrito en el presente documento
--	---

7. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

7.1 Interrelación

Interrelación del proceso Control de actividades excepcionales internas con Recursos Humanos



7.2 Entradas y salidas del proceso

Entradas

Proveedor	Insumo
Administración de Terminales	Ordenanza, reglamentos y disposiciones

Salidas

Servicio o producto	Destino
Parte informativo de la infracción cometida	Administración de terminales

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

 TERMINAL TERRESTRE DE AMBATO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	CONTROL DE ACTIVIDADES EXCEPCIONALES INTERNAS - SPCI 01	Versión de 1.0 Página 69 de 72 Fecha: 19/10/2016
CÓDIGO: MPTTA 01		

Informes de ejecución de acciones de mejora	
Medidas de mejora de control interno ejecutadas	Usuarios

7.3 Procesos

Nº	Responsable	Actividad
1	Inspector	Controlar actividades internas del terminal
2		Verificar si existe inconvenientes
3		Realizar llamado de atención verbal al infractor
4		Verificar si existe reincidencias en la infracción
5		Registrar datos del infractor y emitir requerimiento único
6		Realizar parte informativo detallando la infracción con respaldos fotográficos
7		Controlar la seguridad de los usuarios de la UDT
8		Controlar fluidez y tráfico en las áreas de pre-embarque y arribo de unidades
9		Elaborar informe de las actividades de control interno realizadas
10	Administrador de unidad de terminales	Tomar medidas correctivas o preventivas de control interno
11	Técnico operativo UDT	Coordinar ejecución de medidas de mejora para el control interno

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

 TERMINAL TERRESTRE DE AMBATO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	CONTROL DE ACTIVIDADES EXCEPCIONALES INTERNAS - SPCI 01	Versión de 1.0 Página 70 de 72 Fecha: 19/10/2016
CÓDIGO: MPTTA 01		

12		Verificar ejecución de medidas de mejora para el control interno
----	--	--

8. INDICADORES

No aplica

9. CONTROL DE CAMBIOS

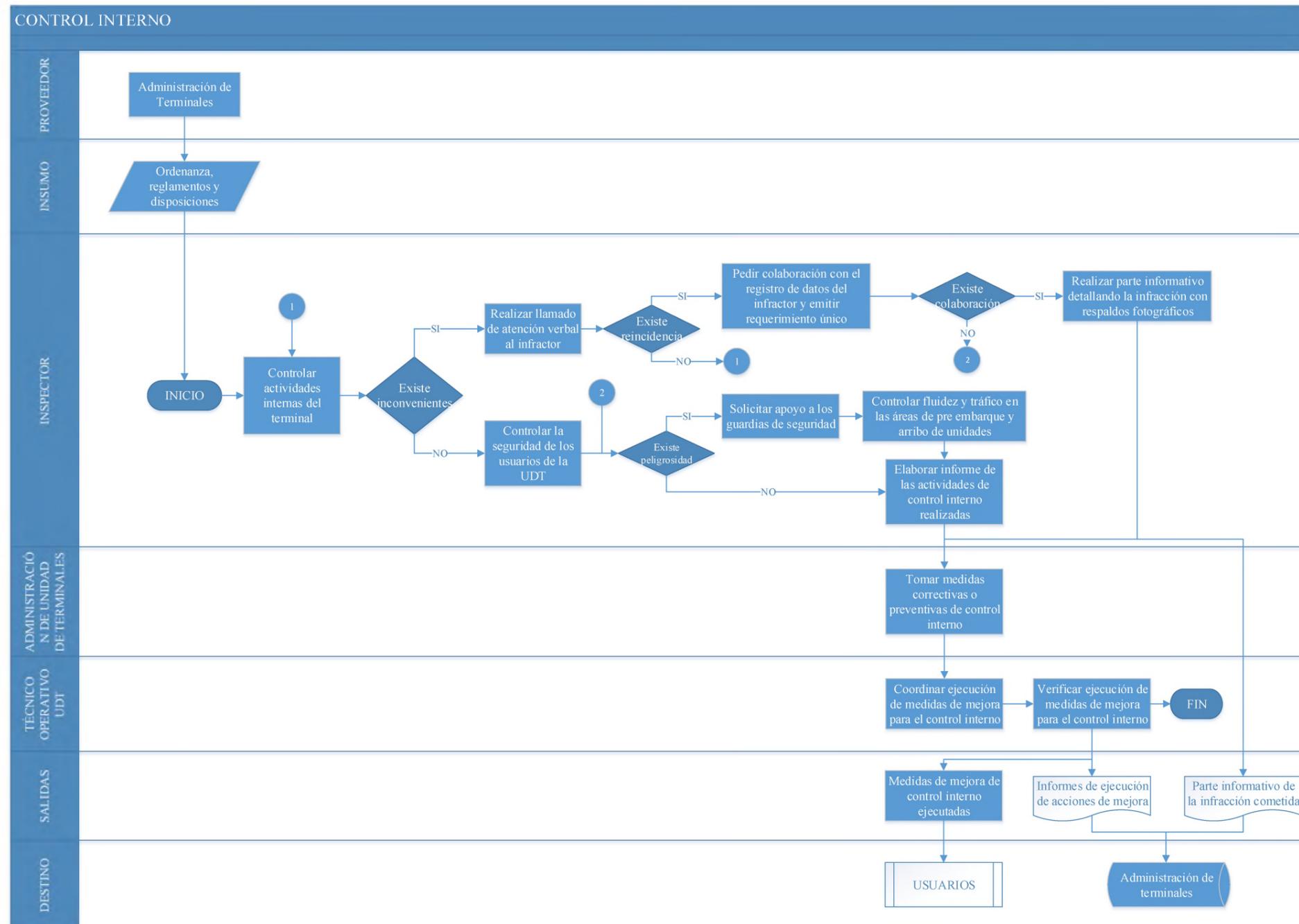
Número	Fecha	Descripción del cambio
1		
2		
3		
4		
5		

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

 CÓDIGO: MPTTA 01	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	CONTROL DE ACTIVIDADES EXCEPCIONALES INTERNAS - SPCI 01	Versión de 1.0
		Página 71 de 72
		Fecha: 19/10/2016

10. ANEXOS

ANEXO 11: Diagrama de flujo del procedimiento de control interno de actividades excepcionales



ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA:

 TERMINAL TERRESTRE DE AMBATO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	CONTROL DE ACTIVIDADES EXCEPCIONALES INTERNAS - SPCI 01	Versión de 1.0 Página 72 de 72 Fecha: 19/10/2016
CÓDIGO: MPTTA 01		

ANEXO 2: Formato registro de incidentes

Registro de incidentes		Fecha elaboración :	
		Ultima revisión:	
 TERMINAL TERRESTRE DE AMBATO	Elaborado por: William Chugchilán	Revisado por:	
Nombre:		Fecha:	
Cargo:			
Detalle del incidente:			
..... Firma CI:.....			

ELABORADO POR: William Chugchilán	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Octubre del 2016	FECHA:	FECHA: