



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

“Análisis de la Gestión por Procesos en la Atención al Usuario en la  
emisión de Títulos Habilitantes de Transporte Terrestre de la Dirección  
Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito, 2020”

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestra en Gestión Pública

**Autora:**

Herrera Valero, Mayra Vivianna (ORCID: 0000-0002-1565-9073)

**Asesor:**

Dr. Saavedra Olivos, Juan José (ORCID: 0000-0001-8191-8988)

**Línea de investigación:**

Gestión de Políticas Públicas

PIURA – PERÚ

2020

## **Dedicatoria**

A Dios por sus bendiciones, y no dejarme rendir en los momentos más difíciles, y permitir que mis padres, demás familiares, y mis amigos estén a mi lado.

A mi madre, por todo su amor, su guía, ejemplo y motivación y la confianza depositada en mí, es por ello que me siento orgulloso de dedicarles este logro de mi vida.

A mi esposo por todo su amor y cariño al alentarme a salir adelante ante cada dificultad que se pueda presentar en la vida.

A mi hija por llenar de luz mi vida, y se una de mis motivaciones para afrontar las adversidades que se presenten a lo largo de mi vida.

*Mayra Vivianna Herrera Valero*

## **Agradecimientos**

A Dios por estar a mi lado dándome sus bendiciones y no permitir que me rinda antes las pruebas que me pone la vida.

A mi madre por todas sus enseñanzas y haber guiado cada uno de mis pasos, inculcando en mí el deseo de superación personal y profesional.

A mi esposo que me ha apoyado en cada meta a alcanzar durante toda mi etapa de estudios y darme cariño y consejos para no decaer.

Al mi tutor de tesis por su colaboración y sugerencias en la presente investigación.

A los docentes que con sus enseñanzas he logrado obtener conocimientos que serán de gran ayuda en mi vida profesional.

*Mayra Vivianna Herrera Valero*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Índice de contenidos	iv
Indice de tablas	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	7
III. METODOLOGÍA	20
3.1. Tipo y diseño de investigación	20
3.2. Operacionalización de variables	21
3.3. Población, muestra y muestreo	21
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	22
3.5. Procedimiento	23
3.6. Método de análisis de datos	23
3.7. Aspectos éticos	24
IV. RESULTADOS	25
4.1. Diagnóstico de la situación actual de los procesos de obtención de títulos habilitantes que se ejecutan en la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito.	25
4.2. Identificación de las necesidades de mejora en la emisión de los procesos de Títulos Habilitantes que se desarrollan en la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito, 2020.	26
4.3. Determinación de la influencia del conocimiento interno como estrategia de gestión por procesos para mejorar el servicio en atención al usuario de la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito, 2020	28

V. DISCUSIÓN	30
VI. CONCLUSIONES	32
VII. RECOMENDACIONES	34
REFERENCIAS	35
ANEXOS	39

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Operacionalización de la variable estudiada	21
Tabla 2.	Diagnóstico de la situación actual de los procesos de emisión de títulos habilitantes que se ejecutan en la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito	25
Tabla 3.	Identificación de las necesidades de mejora en la emisión de los procesos de Títulos Habilitantes que se desarrollan en la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito, 2020	27
Tabla 4.	Determinación de la influencia del conocimiento interno como estrategia de gestión por procesos para mejorar el servicio en atención al usuario de la de la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito, 2020	28

## Resumen

La gestión por procesos es una herramienta fundamental para un buen manejo de los diferentes procedimientos que una empresa lleva a cabo. Es por ello que la presente investigación tuvo como objetivo analizar la gestión por procesos en la atención al usuario en la emisión de Títulos Habilitantes de Transporte Terrestre de la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito, 2020. El estudio se realizó aplicando una encuesta en base a los objetivos de la investigación a 150 usuarios de la entidad. Los resultados obtenidos reflejaron que a la actualidad en la entidad en estudio se pudo evidenciar la falta de innovación y mejora continua en la misma, en la que no existe un distribuidor electrónico de tickets, falta comodidad en las instalaciones, a pesar de que los asesores tienen un amplio conocimiento sobre los procesos y requisitos para los trámites. En la entidad se hace evidente las mejoras en cuanto a distribución de tickets, implementación de una plataforma, disminución de los tiempos de espera, estratificación de tickets y procesos para una mejor atención, recalándose que también es necesario contratar más personas para poder agilizar los procesos, aportando a la mejora de la calidad del servicio que se ofrece a los usuarios en la obtención de títulos habilitantes de transporte terrestre. El conocimiento interno de la institución influye como estrategia de gestión por procesos para mejorar el servicio en atención al usuario, puesto que, por diversos aspectos de los asesores como conocimiento, tiempo de atención y el mismo apoyo entre trabajadores en ocasiones es causa para la deserción o interrupción de trámites para los usuarios.

**Palabras clave:** Desarrollo empresarial, innovación, mejoras de servicio.

## **Abstract**

Process management is a fundamental tool for a good handling of the different procedures that a company carries out. It is for this reason that the present research aimed to analyze the management by processes in the attention to the user in the issuance of Land Transport Enabling Titles of the Provincial Directorate of Los Ríos of the National Transit Agency, 2020. The study was carried out by applying a survey based on the research objectives of 150 users of the entity. The results obtained reflected that at the present time in the entity under study it was evident the lack of innovation and continuous improvement in it, in which there is no electronic ticket distributor, lack of comfort in the facilities, despite the fact that the advisers They have extensive knowledge of the processes and requirements for the procedures. In the entity, the improvements in terms of distribution of tickets, implementation of a platform, reduction of waiting times, stratification of tickets and processes for better service are evident, emphasizing that it is also necessary to hire more people in order to streamline processes , contributing to the improvement of the quality of the service that is offered to users in obtaining land transport qualifying degrees. The internal knowledge of the institution influences as a management strategy by processes to improve the service in user care, since, for various aspects of the advisers such as knowledge, attention time and the same support among workers, it is sometimes a cause for desertion or interruption of procedures for users.

**Keywords:** Business development, innovation, service improvements.



## I. INTRODUCCIÓN

Actualmente, el diseño de las organizaciones ha ido evolucionado en función del ciclo de vida de éstas, así como del producto o servicio ofertan, mostrando un nuevo panorama, en el cual se debe accionar para mejorar las empresas. El ciclo de vida de los productos y, consecuentemente su ciclo de desarrollo es más corto, obligando a concepciones cada vez más drásticas y frecuentes; sin embargo, las organizaciones que proyectan y producen los productos continúan, en esencial, con las mismas soluciones estructurales y los mismos métodos de pensamiento y planeamiento (Pires & Machado, 2006).

En la actualidad, con la globalización, la tecnología y los cambios de conocimiento en el mercado, para las organizaciones, es necesario encontrar nuevas formas que les permitan tener una mayor capacidad para crear valor, adaptarse al mercado y permitirles comprender el entorno en el que operan, y provean una respuesta rápida y eficaz ante situaciones adversas (Puertas, 2016).

Continuamente se han evidenciado acciones encaminadas a la adecuación y adaptación de las organizaciones a la realidad del entorno en el que se mueven, cambiando generalmente las reglas del juego, sus métodos de producción, estrategias ante la competencia, implementación de tecnologías dentro de las entidades, así como mejoras en cuanto a la atención que brindan al cliente, siendo éstos últimos en ocasiones altamente exigentes, lo que hace que las empresas deban modificar su oferta de acuerdo a las necesidades y demandas de éstos. Ante esta situación surge la gestión basada en procesos, la cual hace hincapié en centrar la atención en las actividades de las organizaciones, para su posterior optimización de acuerdo a la perspectiva y requerimiento de los usuarios o clientes (Mallar, 2010).

La Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito, no es la excepción en cuanto a la exigencia de cambios ante la evolución tanto de la humanidad como del mundo empresarial en general, esto refuerza la necesidad en adoptar técnicas y herramientas para el mejoramiento tanto situación de dicha

empresa, como de la calidad del servicio que esta ofrece a sus usuarios. Estos últimos se deben tomar en cuenta para dichos cambios, puesto que ellos son quienes catalogan de diferentes maneras la atención al cliente que esta entidad ofrece. Es común escuchar versiones que les disgusta ciertas actitudes, procedimiento y servicios que esta Dirección Provincial ofrece, causando malestar para dichos usuarios, que obligatoriamente deben acudir a realizar sus respectivos trámites en la mencionada Dirección. Esto hace evidente la necesidad de ejecutar acciones a fin de dar respuesta a dichas quejas y molestias entre los usuarios, para ellos es importante partir de los diferentes criterios de éstos últimos.

La falta de capacitación muchas veces se torna en un elemento que se ha dejado en el olvido, puesto que generalmente en las empresas se motiva al personal a ser eficiente y productivo en sus labores, manteniéndolos limitados en cuanto a la capacitación, lo que se puede convertir en un problema potencial, siendo de suma importancia promover el desarrollo de habilidades y destrezas en el personal, a través de planes de capacitaciones, dentro de las cuales se recalca la importancia del rol del cliente dentro de las empresas. Es preponderante reconocer al cliente como el elemento más valioso de la empresa, ya que estos proveerán el ingreso económico para la misma. Es por ello que cuando no se presta la debida atención al cliente, dejando de lado las relaciones y vínculos con los mismos, las empresas pueden perder posicionamiento y por ende la fidelidad y fiabilidad de los clientes hacia las entidades disminuye o desaparece (Agualongo, 2015).

Los sistemas de gestión por procesos traen consigo varios beneficios para las empresas que optan por este tipo de gestión, aportando a mejorar diversos factores que asegure el éxito empresarial, creando compromisos con el cliente, proyectando situaciones y por ende solucionar conflictos, facilitando el alcance de los objetivos y metas que se plantean dentro de la empresa, ya sea a corto, mediano o largo plazo, con el propósito de contribuir a la sostenibilidad de las empresas (Moreira, 2013). Esto, aplicado a la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito ayudaría a mejorar significativamente la forma en que actualmente se gestiona los procesos en dicha entidad.

De manera general nivel mundial, la popularidad de los sistemas de gestión o ciertamente he dicho el enfoque de gestión ha ido creciendo con el pasar del tiempo, incluso más allá de los mitos creados en torno a dicho tema. De tal manera que este tipo de sistemas de gestión se han ido aplicando cada vez aún mayor número de empresas, principalmente en aquellas con bajo nivel tecnológico, así como de recursos, evidenciándose múltiples beneficios en términos de eficiencia que han incrementado la productividad, así como el control y la agilidad De las diferentes actividades y operaciones del negocio o empresa en el que se ha aplicado este tipo de gestión, traduciéndose en resultados claramente definidos, medibles y cuantificables, que reflejan la importancia y valor de este tipo de iniciativas para la gestión empresarial.

En Ecuador, con el desarrollo de las estrategias empresariales, varias empresas han ido adoptando y adaptando diferentes herramientas y métodos de gestión de estas, entre las que se destaca la gestión por procesos, así como la incorporación de diferentes tecnologías encaminadas a proveer soporte a fin de mejorar la utilidad y aplicabilidad de este sistema de gestión dentro de la realidad en la que se desenvuelven las instituciones. Considerando esto, se torna importante reflexionar sobre la valoración de la gestión por procesos Aplicada a las diferentes empresas existentes en el país, Teniendo en cuenta la capacidad de este tipo de gestión para la generación de resultados sobre el desarrollo y evolución empresarial, y a la vez identificar la actitud y aptitud de las diferentes instituciones para la implementación de este sistema de gestión, puesto que ciertas empresas deben pasar por una serie de cambios previo a la implementación de este tipo de gestión.

El establecimiento de un sistema de gestión Basado en procesos, proveerá la posibilidad de la regulación de las labores que se llevan a cabo dentro de la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito, mediante una evaluación interna que normalice las actividades, así como los diferentes procesos y procedimientos que deben cumplirse dentro de la institución, convirtiéndose en un sistema de control y consecuentemente en una herramienta de organización

aplicable a cualquier empresa, iniciando por la percepción de los diferentes usuarios que concurren a esta entidad a realizar sus respectivos trámites, quienes se verán favorecidos al mejorar significativamente el servicio que ofrece la institución.

La presente investigación tuvo como finalidad “Analizar la gestión por procesos en la atención al usuario en la emisión de Títulos Habilitantes de Transporte Terrestre de la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito, 2020”. En base a esto se plantearon los siguientes objetivos específicos.

- Diagnosticar la situación actual de la emisión de los procesos de obtención de títulos habilitantes que se ejecutan en la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito.
- Identificar las necesidades de mejora en la emisión de los procesos de Títulos Habilitantes que se desarrollan en la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito, 2020.
- Determinar si el conocimiento interno de la institución influye como estrategia de gestión por procesos para mejorar el servicio en atención al usuario de la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito, 2020.

La presente investigación se justifica mediante la correspondiente evaluación de la gestión actual de la emisión de los procesos de obtención de títulos habilitantes que se ejecutan en la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito, que permitirá a la vez realizar mejoras significativas en el servicio que ésta ofrece a los usuarios, a fin de que se convierta en una entidad con un alto grado de fiabilidad para los usuarios, en la que el ambiente y la atención sobresalga entre muchas otras similares o afines, aportando de este modo al desarrollo empresarial de dicha institución.

La investigación realizada muestra que la Dirección Provincial Los Ríos de la Agencia Nacional de Transporte ha planteado requisitos urgentes y necesarios para

mejorar la gestión de sus procesos para lograr la efectividad de las metas propuestas y mejorar su desempeño, con el fin de satisfacer las necesidades de los usuarios y lograr una mejor participación. Tiene valor para generar confianza y reputación con los usuarios, por lo tanto, fortalece la imagen de la organización y ya que una buena gestión de procesos puede traer recursos optimizados para lograr los objetivos de la empresa.

La Agencia Nacional de Tránsito (ANT) es una entidad que constantemente busca la mejora de la calidad del servicio que ofrece a sus usuarios, así como los diferentes procedimientos que se realizan dentro de la institución, manejando competencias que antes le competían a la Comisión de Tránsito del Ecuador, haciéndose de su rol desde el 2012, a fin de descentralizar y aportar al mejoramiento de la administración de las diferencias competencias de tránsito que se efectúen en el país.

Esta institución desde sus inicios ha buscado y conseguido frecuentemente el mejoramiento de los servicios en todas sus variantes ofrecidas como licencias matriculación transporte público y atención general Usuario. Es importante recalcar que son competencias exclusivas de esta agencia las emisiones de licencias de conducir y títulos habilitantes de transporte terrestre, por lo que es fundamental un proceso de mejora continua dentro de la mencionada entidad

La agencia nacional de tránsito tiene como principal objetivo contribuir significativamente al desarrollo del país mediante la planificación, regulación, así como el correspondiente control del transporte terrestre tránsito y seguridad vial en el Estado, promocionando la accesibilidad equitativa, sostenibilidad de la movilización sin comprometer o afectar al medio ambiente.

Llanes-Fontl *et al.*(2014), realizaron un estudio basado en el método de integración de procesos integrados para redefinir el concepto de gestión de procesos dentro del alcance de un sistema estandarizado. Estos autores indican que el sistema de gestión integrada de procesos afectaría directamente la

integración de la organización de la empresa. La eficacia, eficiencia y flexibilidad de las actividades dentro de la empresa o en el proceso productivo de la organización.

La investigación realizada por Medina *et al.* (2019), con el objetivo de proponer un procedimiento a fin de mejorar los procesos enfocados al cliente con un alineamiento estratégico y mejoramiento continuo, puso en evidencia que cuando se implementa un modelo de gestión basado en sus procesos, los esfuerzos de mejoramiento así como las actividades a realizarse en la empresa se centra en específicamente en la capacidad de actuar primero en aquellos procedimientos decisivos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. Es decir aquellos que poseen un mayor impacto en la percepción del cliente sobre la calidad del servicio que se oferta en las instituciones.

## II. MARCO TEÓRICO

Dentro del ámbito empresarial, dada la creciente complejidad de sus actividades, así como del manejo de las mismas, obliga a que la gestión de las empresas esté orientada a la preparación de los componentes humanos, así como el mejoramiento de los materiales y recursos con los que cuentan las empresas, con la finalidad de lograr una eficiencia y eficacia dentro de las mismas. Es por ello que frecuentemente se ha resaltado las ventajas y los logros que se podrían y se han alcanzado mediante un modelo de gestión enfocado en los procesos que se realizan en las empresas (Nariño, Nogueira, & Medina, 2014), principalmente en la evolución y desarrollo de una cultura empresarial con miras hacia un mejoramiento continuo, sistematización de los procedimientos y actividades que se efectúan en la empresa, participación activa y específica de los empleados de las instituciones, fomentando el trabajo conjunto y consecuentemente la creatividad de las personas encargadas de las diferentes labores dentro de los entes empresariales (Hernández *et al.*, 2009).

Ante los diferentes cambios que experimenta el mercado actual, caracterizado por una turbulencia y dinámica constante del mismo, varias instituciones u organizaciones se han visto obligadas a dar respuesta a este fenómeno mediante la generación de nuevos productos, dejando de lado el mejoramiento continuo dentro de los procesos que realizan. Con el pasar del tiempo se ha logrado concebir y demostrar que aquellas empresas que dejan de lado el mejoramiento de los procesos que llevan a cabo, conlleva a una obsolescencia inevitable, incremento significativo de los costos de producción y una ausencia de adaptabilidad a las diferentes demandas del mercado, que, frente a constantes cambios, puede conllevar a las empresas al fracaso y pérdidas económicas irreversibles (Cabrera *et al.*, 2015).

Trischler consideraba que en toda organización independientemente de las actividades que realice su éxito radica y depende cada vez en mayor proporción de los procedimientos empresariales que se realicen, los mismos que deben estar alineados a su estrategia misión y objetivos. Adicionalmente, las personas que

trabajan dentro de cada empresa deben tener una comprensión alta sobre la importancia del rol que desempeñan para el alcance de los objetivos y metas empresariales (Trischler, 2000). Considerando esto, se torna de carácter fundamental el que los directivos de las empresas intervengan en el mejoramiento y gestión de los procedimientos adecuados para capacitar y preparar a los trabajadores para hacer frente a los cambios necesarios y obligatorios pertinentes dentro de las entidades para de este modo encaminar las instituciones hacia la excelencia empresarial.

Diferentes filosofías o tendencias están ampliamente difundidas en el campo empresarial. Estas filosofías o tendencias enfatizan la importancia de la gestión de procesos, que debe determinarse: el modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), el cuadro de mando integral (CMI) ), mejora continua, normas ISO, benchmarks, uso de métodos para la determinación de sistemas de análisis de riesgos y puntos críticos de control (HACCP), gestión del conocimiento, gestión por capacidades e integración de sistemas (Azcanio García, Quintana Tápanes, Medina León y Nogueira Rivera, 2006). Además, se agregó el método del Centro Americano de Productividad y Calidad (APQC) (APQC, 2012), que junto con el método proporcionado por EFQM, constituye el modelo más extenso de clasificación de procesos de negocio en la literatura.

Existen amplios reportes tanto bibliográficos como prácticos sobre la percepción de la importancia que le atribuyen diferentes autores y personas inmersos en el ámbito empresarial en general a los procesos y su gestión, como una de las piezas fundamentales para el alcance de la competitividad empresarial. Amozarrain consideraba que la eficiencia de las empresas va de la mano de la gestión de los procesos de éstas, lo que establece un compromiso importante de la gestión por procesos como constituyente representativo de la modernidad de las tendencias empresariales que tiene mayor grado de aceptación a nivel mundial por las mejoras Claramente identificadas que este tipo de gestión trae consigo para las empresas en miras de una evolución y adaptabilidad a los cambios que la globalización exige a todas las instituciones (Moreira, 2013).



El sistema de gestión o modelo de gestión basado en los procesos de las empresas parten de la necesidad de estas en el alineamiento de los procedimientos con la misión objetivos y estrategias de producción, posicionamiento, ventas, de competitividad y productividad de las mismas, en el que el protagonista fundamental de dicho alineamiento son los propios procesos empresariales (Alonso, 2014). Esto claramente pone en evidencia que el enfoque de procesos se ha convertido con el pasar del tiempo en una herramienta altamente poderosa y de aplicabilidad, debido a su capacidad de contribución sostenida al alcance de los resultados de la empresa, teniendo como primera instancia a sus clientes para el diseño y estructuración de los procesos que realizan las instituciones (Hernández *et al.*, 2018).

Para el alcance de la efectividad concerniente a la gestión de los procesos, es importante que las empresas tengan bien identificados los procedimientos que estas realizan. Con este punto importante, se alcance el mejoramiento del desempeño, es decir la eficacia y eficiencia tanto de los empleados como de la empresa en general, posibilitando el diseño, Modelación organización, documentación y la optimización de forma continua del mejoramiento de diferentes aspectos de las empresas (Cabrera, H Medina, & Puentes, 2017).

La gestión por procesos cada vez gana mayor prestigio, aceptación y participación en el ámbito empresarial, puesto que ha mejorado la eficiencia de los procesos que se llevan a cabo dentro de estas (Hernández *et al.*, 2013).

En el proceso evolutivo de este tipo de gestión, es importante recalcar que en un principio se lo consideraba como un enfoque o herramientas supeditada dentro de otros sistemas de gestión, pero debido a su relevancia y desarrollo de aceptación por parte de diferentes directivos de las empresas, y su carácter generalizador ha ido transformando a este tipo de gestión mediante la adquisición de su propia personalidad en un sistema claramente definido e independiente de los demás (Hernández *et al.*, 2009).

Los procesos o trámites que se manejan dentro de la empresa han sido considerados como el núcleo de gran parte de la operación y, paulatinamente, se han ido integrando en la base de cada vez más empresas. A partir de una estructura organizativa cercana a las necesidades y expectativas de los clientes y usuarios de las distintas instituciones existentes en el mundo, la principal implicación de la empresa se atribuye a las necesidades de la empresa (Kuffó & Loor, 2017).

Distintos autores han llegado a asemejar en la término del sistema de gestión basado en procesos como un conjunto de actividades o acciones interrelacionadas hiciste matizadas, decisiones y tareas requirentes de ciertos insumos que implican audacia anejo, que tienen como ártico la extracción de ciertos resultados que alcancen a felicidad de las distintos exigencias que tienen los clientes o usuarios de las instituciones sin desistir de costado la predicación de la empresa, y los objetivos de esta persigue, considerando los como el oportunidad de delimitación de los distintos indicadores que se diseñan para el cambio de atención de las empresas (Medina *et al.*, 2010).

Los modelos de administración por procesos son herramientas útiles que han aparecido con el fin de acarrear a la gestión de casta global y aporta las herramientas necesarias para "bosquejar el recurso de tratado con el circunstancia y los medios disponibles, normalizar la concierto y la transferencia de información entre todo el clan que participa garantizando competencia, existencia y calidad al servicio" (Rojas, 2014).

Aunque muchas organizaciones tienen la motivación para mejorar el proceso, pocas personas conocen la mejor forma de lograrlo. El resultado de este descuido del conocimiento se refleja principalmente en las fallas que suelen ocurrir en el trabajo de mejora, lo que hace que los involucrados en el trabajo de mejora trabajen agotados, frustrados, incluso más que completamente convencidos de que continúan desempeñando sus funciones hasta el momento. (Cuevas *et al.*, 2010).

Implementar la gestión por procesos es una tarea ardua y esforzado. Por siglos organizaciones importantes y decisivas en la quimera de la beneficencia han

presentado una venta funcional. Más de cien años en la exploración y cambio de la administración Científica y el reconocimiento de empresas exitosas, resultan razones de travesaño para la eliminación al desarrollo que se encuentra en el universalismo de las instituciones para la implementación de la administración por procesos (Medina *et al.*, 2019).

Los requerimientos de los procesos se enfocan ante todo a los clientes externos, agrandar los requisitos de otras genitales interesadas (por el contrario, no participan bruscamente en el cumplimiento de sus existencias y/o servicios, pertenecen a un sistema mayor) (Hernández & Medina, 2012). No resulta autosuficiente este ajuste para sugerir una pauta de gestión integrado organizacional. Es nebuloso la identificación y valoración de los requisitos legales y otros aplicables de las diferentes partes interesadas; para afinarse sus intereses a las estrategias, políticas y objetivos de la empresa y llegar al equilibrio del sistema de procesos organizacional con su circunstancia (Pérez, 2012).

Se acentúa la necesidad de alcanzar la eficacia, otros autores como Hernández y Medina (2012); Medina, *et al.* (2010) subrayan alcanzar la eficiencia. Cuantificar la eficiencia de los recursos es extraordinario para mostrar su rentabilidad y áreas de mejora. En este liderazgo, estos dos puntos de vista (visión de capacidad y capacidad) no se reconocen como egoístas para controlar la gestión del proceso. Por un lado, la efectividad del proceso permite evaluar el mejor desempeño de la mercancía (montaje, accidentes de trabajo, materiales, equipos y situación financiera) y la capacidad de desarrollar puestos que se espera que satisfagan las necesidades del comprador. En cuanto a la maleabilidad, el autor enfatiza y converge en esta proposición: “Un recurso es flexible, siempre que pueda adaptarse rápida y fácilmente a los cambios que requieren los diferentes posibles socios de la empresa. (Pires & Machado, 2006).

Con base en lo anterior, se reitera que un aspecto muy importante de la conceptualización de la gestión de la integración de procesos es que el sistema de procesos se caracteriza por un conjunto de procesos interrelacionados y relacionados con el entorno, enfocándose en satisfacer las necesidades del

proceso. Todos los stakeholders de la organización. El nivel de integración (consistencia) hace que cualquier cambio realizado en cualquier proceso cambie en otros procesos o incluso en el propio sistema. Algunos conceptos relacionados con la fase de mejora muestran que existe una falta de un enfoque integrado para la gestión del sistema de procesos. El resultado de una fase constituye la entrada de la siguiente fase de gestión (Llanes-Font *et al.*, 2014).

Actualmente, es necesario gestionar y mejorar el proceso de manera que ayude a estandarizar la integración del sistema, en este caso las medidas de mejora son dirigidas y la interacción entre ellas no perjudicará la implementación. Otro requisito actual es que el diseño del programa de mejora debe incluir medidas para reducir la resistencia al cambio para una implementación exitosa, a fin de garantizar que la mejora lograda se popularice con el tiempo (Cabrera, H Medina, & Puentes, 2017).

Según Rodríguez & Pérez (2018), los pasos que se deben seguir, de manera general, para llevar a cabo una gestión por procesos, son los siguientes:

- 1) **Compromiso de la dirección:** La dirección tiene la Obligación de ser consciente de la importancia, así como de la necesidad de la empresa e implementar un sistema de Gestión basada en procesos de la misma. Un factor clave en dicho instante es la necesidad tanto de formación como de capacitación para de este modo liderar correctamente el cambio que merece la institución.
- 2) **Sensibilización y formación:** El equipo directivo recibe formación relacionada con la gestión de procesos, para quienes creen que son herramientas de cambio. La base de la gestión por procesos es asegurar que todos los empleados de la empresa crean firmemente en este proceso y no tienen obligaciones.
- 3) **Identificación de procesos:** En esta etapa se parte del análisis exhaustivo de las interacciones existentes con el personal que labora en la empresa, mientras que se lleva a cabo un inventario de los procesos con los clientes externos.

- 4) **Clasificación:** En el proceso identificado, es necesario definir procesos clave, estratégicos y de apoyo.
- 5) **Relaciones entre procesos:** Debe establecerse una matriz de relaciones entre procesos. Se pueden compartir instrucciones, información, recursos, equipos, entre diferentes procesos.
- 6) **Mapa de procesos:** Debe visualizarse la relación entre los procesos, por lo que utilice el diagrama de bloques de todos los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.
- 7) **Alinear la actividad a la estrategia:** Los procesos clave permiten implementar sistemáticamente las políticas y estrategias de la empresa, por lo que se creará una matriz de doble entrada como objetivos estratégicos y grupos de interés para definir la relación entre ellos.
- 8) **Establecer en los procesos unos indicadores de resultados:** Las decisiones se tienen que basar en información sobre los resultados alcanzados y las metas previstas, que permitirán analizar la capacidad de los procesos y sistemas; así como saber el cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés y comparar nuestra propia organización con el rendimiento de otras.
- 9) **Realizar una experiencia piloto:** Este paso constituye la prueba de fuego para desarrollar la implantación.
- 10) **Implementar el Ciclo PHVA para mantener resultados:** Este método se utiliza inicialmente en áreas de prueba seleccionadas. Luego de lograr la dinámica de mantenimiento en este proceso crítico, seleccionar otro personal y extender el campo de acción a todos los procesos de la organización.

Para competir con competidores ubicados en todo el mundo y responder rápidamente a las condiciones cambiantes del mercado, las organizaciones de diversas industrias prestan más atención e invierten más recursos en la gestión de

procesos de negocio (BPM). El motivo de este interés es que BPM es una organización que puede mejorar la visibilidad del negocio y dotar a la organización de habilidades y herramientas para que pueda responder rápidamente a los cambios. En este sentido, BPM es un tema de gran interés para los círculos académicos y prácticos en el campo de la gestión y la informática. Su amplio despliegue se debe a su alta relevancia desde el punto de vista práctico, y también plantea desafíos a la investigación y la innovación en diversos campos del conocimiento (Galvis-Lista y González-Zabala, 2014).

Hay dos ideas para estimular y sustentar el desarrollo de este tipo de ciencia y tecnología: (1) Los procesos de negocio son herramientas clave para organizar las actividades que se llevan a cabo en una organización y comprender sus interrelaciones para mejorarlas; (2) Sistemas y tecnología de información (ITS) Es un elemento básico que apoya el desarrollo de las actividades de una organización y por tanto gestiona de forma eficaz sus procesos. En este sentido, BPM incluye conceptos, métodos y técnicas para el diseño, gestión, configuración, protocolo y análisis de procesos de negocio (Van Der Aalst, 2013).

Los beneficios que obtienen las organizaciones al implementar BPM son: (1) mejor comprensión y visualización de los procesos, (2) mejor manejo de excepciones y errores, (3) ahorro de tiempo y reducción de costos debido al aumento (4) mejora del desempeño de los empleados, y (5) la posibilidad de mejorar el proceso en base a la evidencia que monitorea su ejecución (Rahimia, Møllerb y Hvamc, 2016). Para lograr este objetivo, las organizaciones deben adoptar un enfoque centrado en procesos que integre a las personas responsables de las operaciones comerciales y sus empleados en una colaboración directa y responsabilidad compartida (Niehaves & Plattfau, 2011).

La implementación de BPM en la organización debe estar guiada por el modelo de ciclo de vida del proceso empresarial. Esto puede mantener la continuidad de las medidas a tomar y comprender mejor la relación entre los resultados de la implementación y los objetivos de la organización. Además, al aclarar el soporte de las herramientas requeridas en cada etapa del ciclo de vida, los profesionales

responsables de liderar la implementación de BPM pueden organizar mejor todos los procesos de desarrollo o adquisición de tecnología de acuerdo los fines de la institución (Galvis-Lista & González-Zabala, 2014).

Cuando una organización considera que sus resultados mejoran a escala global, la primera acción que debe realizar es determinar su posición en el sector del mercado y la sociedad, para luego considerar los objetivos que desea alcanzar. Para lograr estos objetivos, la dirección debe desarrollar la misión, la visión y los valores de la organización (Garbanzo, 2015).

Una misión es una declaración que describe el propósito o la razón para el establecimiento de la organización; una visión es el objetivo a largo plazo de la organización y los valores son la base de la cultura de la organización (Galvis-Lista & González-Zabala, 2014).

Los valores y principios respaldan la visión y la misión y son la clave para un liderazgo eficaz. Las partes interesadas deben definir un conjunto de valores y asegurarse de que se cumplan. Por ejemplo, si uno de los valores centrales de una organización de transporte es "la calidad primero", entonces la organización no podrá proporcionar conscientemente servicios de calidad cuestionable para lograr metas a corto plazo. Saltar los valores para completar la tarea puede ganar una batalla, pero en última instancia hará que el gerente pierda la batalla (Rahimia, Møllerb, & Hvamc, 2016).

La Dirección debe proveer una estructura para las instituciones a fin de permitir el alcance de su misión y visión previamente establecidas. Las acciones y antecedentes evidenciado han demostrado que la implementación de un modelo de gestión basado en procesos representa una de las herramientas más eficaces que se puede utilizar y aplicar a cualquier tipo de institución. Cualquier actividad o conjunto de actividades relacionadas que utilice recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios, etc.) en resultados (otra información, servicios, etc.) puede considerarse un proceso. (Alvear, 2005).

Desde la planificación de una compra hasta el procesamiento de un reclamo, todas las actividades de la organización pueden y deben considerarse procesos. Para funcionar con eficacia, una organización debe identificar y gestionar muchos procesos interactivos e interrelacionados. La identificación y gestión sistemática de los procesos ejecutados en una organización, especialmente la interacción entre dichos procesos, se denomina enfoque basado en proceso (Rodríguez & Pérez, 2018).

Implementar cambios es una tarea compleja. Implica rediseñar la estructura, los procesos y las rutinas dentro de la organización. Estos cambios deben planificarse adecuadamente y deben responder a las metas y objetivos propuestos. Son ajustes graduales; innovaciones implementadas en toda la organización; se debe adoptar un enfoque sistemático (Van Der Aalst, 2013). Las tendencias relacionadas con la globalización requieren respuestas firmes y adecuadas a las complejas cadenas de transformación y los desafíos que enfrentan las organizaciones. Es importante señalar que, en algunos casos, incluso significa el rediseño completo y rediseño de la estructura; o en parte significa la reconfiguración de la autoridad, mandos intermedios y la distribución del control departamental y las funciones laborales; todo esto es para la sociedad. Servicio de calidad proporcionado según sea necesario. Las organizaciones que implementan los cambios planificados necesitan ajustar sus estructuras y procedimientos. Sin modificar la estructura organizacional, el cambio no siempre es alcanzable, razón por la cual la teoría del desarrollo organizacional brinda una serie de consideraciones para aplicar el cambio y orientar a la organización hacia el desarrollo (Rojas, 2014).

ISO 9001 tiene como objetivo fomentar la adopción de un enfoque basado en procesos para la gestión de organizaciones. Este tipo de gestión de procesos centra su atención en el desarrollo, implementación y mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad (SGC):

- Comprender y cumplir con los requisitos del cliente para cada proceso.



- Necesidad de considerar y planificar el proceso desde la perspectiva de agregar valor.
- (Los clientes no deben pagar por cosas que no pueden agregar valor).
- Controlar, medir y obtener los resultados del desempeño y efectividad del proceso.
- Mejora continua del proceso basada en la medición objetiva.

Lograr el liderazgo conjunto a través de una gestión eficaz es la clave para una organización que aprende. En una organización, las responsabilidades, las direcciones de los procesos y la realización de los objetivos se comparten en la organización de manera general y funcionan de manera sistemática, todos sus miembros se sienten parte de la organización. Confianza experimentada y espíritu colaborativo. La innovación es una característica de la cultura, es parte de la cultura: se ha propuesto la experiencia libre y se ha convertido en parte de la cultura. Estas organizaciones tienen la capacidad rápida de adaptarse a sus prácticas y satisfacer las necesidades de las personas a las que sirven (Rodríguez & Pérez, 2018).

Las organizaciones inteligentes invierten en aprender y comprenden que las organizaciones que no pueden aprender de un enfoque sistemático y continuo no pueden mantener sus oportunidades cuando se crean. Las organizaciones inteligentes saben que invertir en el aprendizaje no es una opción, es una responsabilidad que debe asumirse con los más altos principios y valores éticos y morales. Por tanto, las organizaciones que aprenden pueden crear, adquirir, difundir y reformar actitudes para promover el desarrollo personal en organizaciones que se enfrentan a cambios constantes. Cuando aumenta el aprendizaje individual, el capital intelectual de la organización también aumenta, y depende de la gerencia para traducir este conocimiento en acción (Kuffó & Loor, 2017).

Cuanto más fuerte es la capacidad de aprendizaje de una organización como sistema, más probabilidades hay de realizar el proceso de innovación y competitividad de manera sostenible: no solo ingresa al proceso de desarrollo a

través de la innovación, sino que también radica en la capacidad del sistema para mantener este estado, que es la clave del desarrollo de cualquier organización. . De esta forma, la organización tiene la capacidad de generar conocimiento, que es dinámico, es el proceso de conocer, y por tanto tiene la capacidad de actuar y cambiar. De lo contrario, el conocimiento está latente, se difunde, pero no hay motivación ni capacidad para aplicar lo aprendido, es decir, no hay aprendizaje, porque esta es la base de la acción (Ruíz *et al.*, 2014).

El aprendizaje organizacional tiene una conexión importante con el desarrollo de la innovación. Este aprendizaje visualizado tanto a nivel individual como colectivo sentará las bases para la creación de innovación, que a su vez es la base para el desarrollo organizacional. La organización del aprendizaje es una habilidad importante que puede aprender continuamente y tiene la capacidad de adaptarse y cambiar constantemente. Estos procesos ocurren de forma consciente o inconsciente. Exigir a la gerencia que comprenda este aprendizaje en su conjunto y hacer que la organización en su conjunto comprenda las capacidades de la organización y que sus miembros lo utilicen de acuerdo con los objetivos de la organización (Montoya & Boyero, 2016).

En una organización inteligente, se puede entender que todas las personas sin distinciones profesionales tienen el conocimiento y la capacidad de convertirlo en acción en su conjunto. No todas las organizaciones han logrado el proceso de convertir el conocimiento en acción, la diferencia radica en el entendimiento común de misión y visión y la gestión que conduce a este nivel de aprendizaje activo. Es importante considerar que los individuos están desarrollando y transformando organizaciones, y el conocimiento asume la naturaleza de acciones a través de dichas organizaciones (Garbanzo, 2015).

Capacidad de gestión, la dirección de utilizar todo el conocimiento que poseen sus integrantes es la clave; el instructor debe asumir la responsabilidad de lograr el objetivo, transformar el conocimiento que poseen todos, y luego clarificar el conocimiento total de todos sus integrantes, y por ende llevar lo necesario a través del proceso de innovación. Acciones para lograr el objetivo. La sostenibilidad de

una organización de aprendizaje inteligente puede responder eficazmente a las necesidades contextuales de acuerdo con los objetivos de un enfoque sistemático. (Ruíz *et al.*, 2014).

Los procesos a menudo cruzan los límites funcionales repetidamente, forzando la colaboración y creando diferentes culturas empresariales. Su importancia ha ido apareciendo paulatinamente en el modelo de gestión empresarial, convirtiéndose en un medio muy útil para modificar entidades y adaptarse al entorno. Debido a que brindan ventajas a los clientes, organizaciones y personas, forman una parte importante de la empresa. Más importante aún, los cambios en la cultura de la empresa mientras se concentra y se energiza para crear el máximo valor para los clientes (Ruíz *et al.*, 2014).

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación realizada es descriptiva, y se ha descrito la situación actual de la empresa investigada, lo que resulta convincente porque propone una estrategia para mejorar la situación de la empresa, con foco en la gestión de procesos. De acuerdo a la investigación descriptiva de Díaz y Calzadilla (2015), este tipo de investigación funciona cuando es necesario describir características específicas encontradas en la investigación exploratoria. La descripción se puede completar usando métodos cualitativos, y en un estado de descripción superior, se pueden usar métodos cuantitativos para completar (Patiño & Ceja, 2013).

Debido a las características de la investigación, no se realiza ningún procesamiento estadístico sobre los datos experimentales. La investigación se ajusta a un diseño descriptivo no experimental. Según Sousa, Driessnack y Costa (2007), este tipo de diseños se utilizan para describir, distinguir o examinar asociaciones, más que buscar relaciones directas entre variables, grupos o situaciones. Dado que el modelo solo usa observaciones, no hay tareas aleatorias, grupos de control u operaciones variables. Los diseños no experimentales más comunes son los estudios descriptivos y los estudios de correlación. Según Zurita *et al.* (2018), la característica de este tipo de investigación de diseño es que el investigador observa, describe y apoya todos los aspectos del fenómeno. No hay manipulación de variables ni intento de encontrar causalidad relacionada con el fenómeno.

### 3.2. Operacionalización de variables

Tabla 1. Operacionalización de la variable estudiada

Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores
Gestión por procesos en la Atención al Usuario en la emisión de Títulos Habilitantes de Transporte Terrestre	Conjunto de acciones, actividades relacionadas, decisiones y tareas que requieren de ciertos insumos e implican un valor agregado para la obtención de ciertos resultados que cumplan íntegramente con los requisitos del cliente y las metas organizacionales. Al mismo tiempo, también es necesario considerar los indicadores diseñados para alcanzar las metas de control (Medina et al., 2010). .)	Procesos estratégicos.  Procesos operativos.  Procesos de apoyo.	Mejora continua  Diferenciación de los procesos de la institución  Recursos humanos.  Infraestructura.  Conocimiento de los trabajadores de la entidad sobre los procedimientos de  Tiempo de atención por usuario.

### 3.3. Población, muestra y muestreo

Una población es un conjunto de elementos que contienen determinadas características a estudiar. Por tanto, existe una inducción entre la población y la muestra (de especial a general), y la parte observada (en este caso, la muestra) representa la realidad (entender aquí a la población); con el fin de asegurar las conclusiones extraídas en la investigación. (Ventura-León, 2017).

La inclusión de múltiples disciplinas encarece la investigación de varias formas. Los estudios con un tamaño de muestra insuficiente estimarán la precisión de los parámetros o no detectarán diferencias entre grupos, lo que conducirá a conclusiones erróneas (García-García, Reding-Bernal y López-Alvarenga, 2013).

En el presente estudio, se consideró como población a un promedio de 230 usuarios que acuden por mes a realizar sus diferentes trámites en Dirección

Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito, de los cuáles se extrajo una muestra significativa considerando un 95% de confiabilidad, utilizando la siguiente fórmula:

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

Donde:

N: número de individuos que componen la población

p: probabilidad positiva

q: probabilidad negativa

z: constante del nivel de confianza

e: margen de error máximo permitido

n: tamaño de la muestra

$$n = \frac{230 + 0,05 * 0,95 * (1,95)^2}{(0,05)^2(230 - 1) + (0,05 * 0,95 * (1,95)^2)}$$

n= 150 usuarios

Se realizó un muestreo aleatorio simple para seleccionar los usuarios que formaran parte del estudio. Según la investigación de Otzen y Manterola (2017), este tipo de muestreo asegura que todos los individuos que componen la población tengan la misma posibilidad de ser incluidos en la muestra, lo que significa que la probabilidad de seleccionar el objeto de investigación "x" es la misma que el resto del objeto de composición. La probabilidad de una parte de la población es irrelevante.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La investigación científica es considerada como un proceso típico debidamente validado por la práctica, generalmente encaminado, aunque no exclusivamente, a

la obtención y transformación de la información útil que pueda aportar significativamente a la solución de problemas de conocimiento en las diferentes disciplinas científicas. Cada técnica de investigación posee un instrumento específico de aplicación utilizado en el proceso de recolección de la información, de este modo para la técnica de la encuesta el instrumento es el cuestionario (Rojas, 2011). En la presente investigación se aplicó la técnica de la encuesta, la cual estuvo constituida por un cuestionario de preguntas alineadas a objetivos del estudio.

Según Kuznik, Hurtado y Espinal (2010), esta encuesta es una técnica de recolección de datos, es decir, un procedimiento de investigación específico y práctico. Es parte del diseño típico de investigación empírica no experimental de una estrategia cuantitativa, porque puede estructurar y cuantificar los datos descubiertos y extender los resultados a toda la población de investigación.

### **3.5. Procedimiento**

Para la obtención y procesamiento de los datos se siguió la siguiente secuencia:

- 1) Determinación de la muestra.
- 2) Elaboración del cuestionario para la encuesta.
- 3) Aplicación de la encuesta.
- 4) Ingreso de los datos en Excel
- 5) Tabulación de los datos.

### **3.6. Método de análisis de datos**

Para el análisis de los datos se formó una base de datos en Excel 2016 recopilando todos los hallazgos evidenciados en la recolección de la información. Posteriormente, se elaboraron tablas de frecuencia y gráficos estadísticos para la presentación de los resultados obtenidos.

### **3.7. Aspectos éticos**

En la ejecución de la investigación se tomaron en cuenta los siguientes aspectos éticos:

Se hizo aplicación de los principios éticos fundamentales de la investigación, los cuales son:

- Respeto por las personas
- Beneficencia
- Justicia



## IV. RESULTADOS

### 4.1. Diagnóstico de la situación actual de los procesos de obtención de títulos habilitantes que se ejecutan en la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito.

El diagnóstico situacional actual de los procesos de emisión de títulos habilitantes que se ejecutan en la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito, permitió identificar que ciertos aspectos de la atención de esta entidad son deficientes, obteniéndose una calificación de 10.62, la misma que se encuentra por debajo de 13.20. Esto demuestra que la mayoría de los usuarios no se encuentra de acuerdo con la atención que recibe por parte de la institución. Sin embargo, si se ha evidenciado trabajo conjunto entre los departamentos de la institución, los asesores tienen buena actitud, mientras que los tiempos de espera para la obtención de información, asignación de turnos y de atención son excesivos.

Tabla 2. Diagnóstico de la situación actual de los procesos de emisión de títulos habilitantes que se ejecutan en la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito.

No.	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)	Calificación
7	¿Está de acuerdo con la atención que recibe al realizar sus trámites en la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito?	36	72	20	22	0	11.60
8	¿Considera que en la institución existe trabajo conjunto entre los departamentos de la misma?	14	50	13	73	0	11.50
9	¿La actitud de los asesores dentro de la institución afecta directamente en la calidad del servicio?	12	34	12	77	15	11.90

10	¿Según su perspectiva, la capacidad de conocimiento de los servidores públicos que orientan o asesoran en atención al ciudadano es correcta?	12	42	15	68	13	9.20
11	¿Las instalaciones de la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito son cómodas?	13	67	0	45	25	9.60
17	¿Considera que el tiempo de espera para la obtención de información es excesivo?	0	0	20	76	54	10.60
18	¿La recepción y validación de la documentación representa mucho tiempo de espera?	0	0	18	72	60	10.50
19	¿El lapso de tiempo en que obtiene su título habilitante de transporte terrestre es largo?	0	0	10	84	56	9.30
20	¿El tiempo en que se le asigna su turno para ser atendido es largo?	0	0	12	88	50	11.40
	<b>Deficiente</b>						10.62

Excelente: 22, Muy bueno: 20.9, Bueno: 17.6; Regular: 15.4; Deficiente; 13.2

#### **4.2. Identificación de las necesidades de mejora en la emisión de los procesos de Títulos Habilitantes que se desarrollan en la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito, 2020.**

Los resultados presentados en la Tabla 3, demuestra que en la institución se hace evidente diferentes necesidades, que, de acuerdo al criterio de los usuarios, estas son: innovación por parte de la institución en cuanto a los trámites, mejoras del servicio, implementación de una plataforma, diferenciación de tickets, priorización de trámites de mayor demanda, implementación de un área para proveer información a los usuarios y contratación de más personal para disminuir los tiempos de espera.

La calificación promedio de los ítems del cuestionario reflejó un resultado de 11.37, el cual se encuentra dentro del rango considerado como deficiente, lo que a la vez permite puntualizar que la institución necesita mejorar dichas falencias.

Tabla 3. Identificación de las necesidades de mejora en la emisión de los procesos de Títulos Habilitantes que se desarrollan en la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito, 2020.

No.	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)	Calificación
1	¿Estaría de acuerdo en que la institución innove en cuanto a los procesos de Títulos Habilitantes?	0	0	20	30	100	13.16
2	¿Considera que la institución hace mejoras en cuanto a su servicio?	44	88	14	4	0	11.58
3	¿Considera que deberían existir ventanillas diferentes de acuerdo a los servicios que ofrece la institución?	0	0	14	39	97	12.76
4	¿Según su criterio cree que debería existir una diferenciación entre los tickets para cada tipo de trámite que se pretende realizar?	0	40	30	44	36	5.79
5	¿Considera que se debería dar prioridad al trámite con más demanda?	0	0	18	43	89	11.71
6	¿Estaría de acuerdo en que se implemente una plataforma en la que se pueda agilizar los procedimientos para los trámites?	0	0	10	43	97	12.76
12	¿Cree usted que debería existir un área dedicada para la obtención de información de los servicios que se brinda y respectivos requisitos?	0	18	0	89	43	11.71

<b>21</b>	¿Está de acuerdo en que se debería contratar más personas para disminuir los tiempos de espera?	0	0	9	87	54	11.45
<b>Deficiente</b>							11.37

Excelente: 22, Muy bueno: 20.9, Bueno: 17.6; Regular: 15.4; Deficiente; 13.2

#### **4.3. Determinación de la influencia del conocimiento interno como estrategia de gestión por procesos para mejorar el servicio en atención al usuario de la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito, 2020**

De acuerdo a los resultados presentados en la Tabla 4, el personal que labora en la institución ha demostrado tener amplio conocimiento sobre los procesos y trámites que se realizan en la misma, sin embargo, no se debe dejar de lado puesto, que una mala atención por parte del personal podría hacer que los usuarios abandonen o retrasen sus trámites. La calificación para los ítems de las preguntas del cuestionario, correspondiente a este objetivo, generó un valor de 24.40, considerado como excelente, lo que evidencia que el conocimiento interno si influye como estrategia de gestión por procesos para mejorar el servicio en atención al usuario de la de la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito.

Tabla 4. Determinación de la influencia del conocimiento interno como estrategia de gestión por procesos para mejorar el servicio en atención al usuario de la de la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito, 2020.

No.	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)	Calificación
13	¿Considera que el personal que los atiende en la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito tiene amplio conocimiento sobre los procesos y trámites que se realizan en la entidad?	12	42	15	68	13	23.45
14	¿Desertaría en sus trámites o los aplazaría debido a la deficiente atención por parte del personal de la institución?	0	87	6	33	24	11.76
15	¿Considera que la capacidad de conocimiento de los servidores públicos que asesoran en los diferentes departamentos con respecto a los procesos de títulos habilitantes dentro de la institución debería ampliarse?	0	0	16	94	40	32.41
16	¿Existen dudas por parte del personal de la institución en cuanto a la validación de los documentos que se necesitan para los trámites?	87	22	18	23	0	30.00
<b>Excelente</b>							24.40

Excelente: 22, Muy bueno: 20.9, Bueno: 17.6; Regular: 15.4; Deficiente; 13.2

## V. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en la presente investigación apuntan directamente a la falta de innovación por parte de la empresa, esto representa un aspecto negativo para la misma, puesto que de acuerdo a Terán (2017), en la actualidad las empresas deben estar inmersas en procesos de innovación y cambios constantes para adaptarse a las condiciones del mundo empresarial, y a la vez prestar un mejor servicio, aportando significativamente a la mejora de la calidad del mismo. Esto es corroborado además por el criterio de los usuarios que en su mayoría consideran que en la empresa se deben realizar mejoras para a su vez afianzar la confianza de éstos sobre la calidad del servicio.

La diferenciación entre los procesos o servicios que ofrece una empresa de atención al cliente es una pieza fundamental en la mejora del servicio, puesto que a la vez que estratifica los procesos, también permita una atención ordenada, que a la vez distribuye los usuarios de acuerdo al trámite o servicio al que quieren adquirir los usuarios. En la institución, no existe una estratificación de los servicios por separado, y por consiguiente presenta un panorama similar en la distribución de los tickets. Esto de acuerdo a Barrios-Hernández & Contreras-Salinas (2019), este tipo de diferenciación entre procesos y servicios, aporta al desarrollo empresarial, al distribuir los usuarios de acuerdo a los trámites o servicios.

La priorización de trámites con mayor demanda es un factor clave para una eficiencia en la atención de los usuarios, ya que ayuda a agilizar los procesos de atención a los mismos. Esto en combinación de una plataforma que ayude en los trámites, representan una herramienta altamente productiva en la atención de clientes en la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito que a la actualidad necesita de varias mejoras en su gestión y calidad del servicio. Esto concuerda con Hernández, Chumaceiro, y Atencio (2009), la distribución de tickets de acuerdo a trámites diferenciados, mejora el modo y tiempo de atención a los usuarios.

Una gran mayoría de los usuarios sostuvo que no se siente de acuerdo en cuanto a la atención de recibe, puesto que a pesar de haber evidenciado un mutuo apoyo entre los trabajadores de la institución, se han evidenciado falencias en cuanto a la seguridad de sus conocimientos, pero se esmeran en orientar a los usuarios, lo que de acuerdo a Álvarez, Mijares, y Zambrano (2013), el apoyo entre asesores en empresas de atención al cliente, genera más confianza entre los mismos y a la vez permite dar un mejor servicio sólido a los clientes, generando también más clientes atendidos.

En los correspondiente a la infraestructura de la institución, la gran mayoría de los usuarios las consideran incómodas, recalándose además que no existe una ventanilla dedicada para brindar únicamente información, ya que en ocasiones personas acuden solamente a obtener información. Por lo que sería importante adecuar un área específica solo con la finalidad de proveer información a los usuarios de la entidad, y a la vez adecuar las instalaciones para la espera cómoda del turno de los usuarios, ya que, de acuerdo a Álvarez, Mijares, y Zambrano (2013), en las empresas con un buen ambiente de espera de atención a clientes, es menos evidentes las quejas por parte de los usuarios, lo que convierte en menor monotonía la espera por atención.

Lo anterior adquiere mayor relevancia al evidenciarse que para todos los procesos de la entidad, los tiempos de espera son demasiado largos, generando una necesidad importante en la contratación de más personal para agilizar los procesos y disminuir tiempos de espera, siendo éste último uno de los mayores problemas en las empresas o áreas de atención al cliente (Agualongo, 2015), pero también debería prepararse adecuadamente a los posibles asesores que laboran en ventanillas y a los más antiguos en cuanto a mejoras en su atención a los usuarios, teniendo en cuenta que el conocimiento de los asesores de la entidad podría ser causa de malos servicios, así como en el abandono o deserción de trámites.

## VI. CONCLUSIONES

- En la emisión de Títulos Habilitantes la Dirección Provincial de los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito no cuenta con una gestión administrativa basado en un enfoque de gestión por procesos que garantice productividad, y entrega de mejores servicios a los ciudadanos debido a que el 86.67% de los usuarios manifestó que se deben hacer cambios en la institución, y excesivos tiempo de espera para la obtención de información (86.67 %), asignación de turnos (92.00%) y obtención los títulos de transporte terrestre (93.33%).
- De la gestión aplicada en los procesos de emisión de Títulos Habilitantes se pudo determinar que son llevados a cabo mediante procesos estandarizados contenidos en resoluciones que emite el Directorio de la institución y que son de regulación y cumplimiento a nivel nacional, así mismo el 48.67 % de los transportistas encuestados confirman que existe una adecuada interacción entre departamentos lo que permite el oportuno intercambio de información, seguido del 44.67% de los usuarios que manifiestan estar de acuerdo con la comodidad de la actual distribución física de las instalaciones.
- La puntuación obtenido del 11.37 de los usuarios tabulados en la Tabla 3 de la presente investigación demuestra que en la institución se hace evidente diferentes necesidades que permita elevar con dinamismo la productividad y a su vez aporte positivamente al mejoramiento de la calidad del servicio, que, de acuerdo al criterio de los usuarios, estas son: innovación por parte de la institución en cuanto a los trámites, mejoras del servicio, implementación de una plataforma, diferenciación de tickets, priorización de trámites de mayor demanda, implementación de un área para proveer información a los usuarios y contratación de más personal para disminuir los tiempos de espera en la atención de las diferentes solicitudes de Títulos Habilitantes.
- De acuerdo a la percepción de los usuarios, los servidores públicos que laboran en la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito reflejan sentido de pertenencia a la organización al demostrar tener amplio



conocimiento sobre los procesos y trámites que se realizan en la misma debido a que los resultados presentados en la Tabla 4 de la presente investigación generó un valor de 24.40%, considerado como excelente, lo que evidencia que el conocimiento interno si influye como estrategia de gestión por procesos.

## VII.RECOMENDACIONES

- Implementar servicios electrónicos innovadores de Títulos Habilitantes de Transporte Terrestre apoyados en las tecnologías de la información y comunicación (TIC) los cuales deberán ser desarrollados con sentido común, optimizando los procesos de trabajo que tiendan a eliminar trabas burocráticas, simplificando procedimientos administrativos, y reduciendo documentos en cada uno de los servicios públicos convirtiéndose en una verdadera ayuda para el funcionario y ciudadano.
- Fortalecer los conocimientos de los servidores públicos de la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito partiendo de una correcta preparación y exhaustiva capacitación recurrente a fin de agregar valor público a los servicios que ofrece la institución.
- Fomentar el trabajo en equipo involucrando en las reuniones de trabajo a los servidores públicos con los directivos de todos los niveles de la institución lo cual conllevará a la proyección de nuevas estrategias que permitan el óptimo ejercicio del quehacer laboral.
- Adecuar las instalaciones de la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito de manera dinámica y funcional haciendo uso de sistemas, medios o equipos tecnológicos para la atención al ciudadano a fin de que el cliente externo sienta mayor comodidad al realizar sus trámites presenciales de regularización de transporte, y el cliente interno sienta un ambiente armónico favoreciendo así el desempeño laboral.

## REFERENCIAS

- Agualongo, F. (2015). Manual de procedimientos para los supermercados "mi caserita" de la ciudad de ambato, provincia de Tungurahua. Universidad de Los Andes "UNIANDES". Ambato-Ecuador. 67 p.
- Alonso, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. *Ingeniería Industrial* 35(2): 161-172.
- Álvarez, T., Mijares, B., & Zambrano, E. (2013). Sentido de compromiso en la atención al cliente interno de la gerencia de servicios logísticos PDVSA Occidente. *Telos* 15(1): 13-31.
- Alvear, G. (2005). La gestión por procesos. Ministerio de Fomento de España. Madrid-España. 20 p.
- Barrios-Hernández, K., & Contreras-Salinas, J. A.-V. (2019). La gestión por procesos en las Pymes de Barranquilla: factor diferenciador de la competitividad organizacional. *Información tecnológica* 30(2): 103-114.
- Cabrera, H., León, A., Nogueira, D., & Quirenia, C. (2015). Revisión del estado del arte para la gestión y mejora de los procesos empresariales. *Enfoque UTE* 6(4): 1-22.
- Cabrera, R., H Medina, A., & Puentes, M. (2017). Procedimiento para la gestión de procesos con contribución a la integración de sistemas normalizados. *Revista Universidad y Sociedad* 9(2): 271-277.
- Cuevas, G., Mejia, J., Muñoz, M., & San Feliu, T. (2010). Experiencia en la mejora de procesos de gestión de proyectos utilizando un entorno de referencia multimodelo. *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação* (6):87-100.
- Díaz, V., & Calzadilla, A. (2015). Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica en las Ciencias de la Salud. *Revista Ciencias de la Salud* 14(1): 115-121.
- Galvis-Lista, E., & González-Zabala, M. (2014). Herramientas para la gestión de procesos de negocio y su relación con el ciclo de vida de los procesos de negocio: una revisión de literatura. *Ciencia e Ingeniería Neogranadina* 24(2): 37-55.

- Garbanzo, G. (2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación* 40(1): 1-9.
- García-García, J., Reding-Bernal, A., & López-Alvarenga, J. (2013). Cálculo del tamaño de la muestra en investigación en educación médica. *Investigación en educación médica* 2(8): 217-224.
- Hernández, A., & Medina, A. (2012). Procedimiento para la elaboración de mapas de procesos. *Revista electrónica Avanzada Científica* 6(11): 31-42.
- Hernández, A., Manrique, E., Manrique, N., Medina, L., & Nogueira, D. (2018). La gestión por procesos, una vía para mejorar la calidad de vida en un hogar de ancianos. *Revista Médica Electrónica* 40(2): 258-269.
- Hernández, A., Medina, A., Nogueira, D., & Marqués, M. (2009). Mejora y perfeccionamiento de los procesos hospitalarios. Propuesta de un algoritmo para su aplicación. *Avanzada Científica* 12(1): 1-13.
- Hernández, A., Medina, A., Nogueira, D., & Marqués, M. (2009). Procedimiento de Gestión por procesos en instalaciones hospitalarias: Caso Cuba. *Negotia - Revista de Investigación de Negocios* 5(19): 3-22.
- Hernández, A., Nogueira, D., Medina, A., & Marqués, M. (2013). Inserción de la gestión por procesos en instituciones hospitalarias. Concepción metodológica y práctica. *Revista de Administração (São Paulo)* 48(4): 739-756.
- Hernández, J., Chumaceiro, A., & Atencio, E. (2009). Calidad de servicio y recurso humano: caso estudio tienda por departamentos. *Revista Venezolana de Gerencia* 14(47): 458-472.
- Kuffó, F., & Loor, M. (2017). Propuesta de mejora a los procesos de seguimiento a graduados y prácticas pre-profesionales de la ESPAM MFL. Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. *Calceta-Ecuador*. 98 p.
- Kuznik, A., Hurtado, A., & Espinal, A. (2010). El uso de la encuesta de tipo social en Traductología. Características metodológicas. *MonTI. Monografías de Traducción e Interpretación* (2): 315-344.

- Llanes-Font, M., Isaac-Godínez, C., Moreno-Pino, M., & García-Vidal, G. (2014). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. *Ingeniería Industrial* 35(3): 255-264.
- Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica "Visión de Futuro"* 13(1): 1-22.
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., & Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Revista chilena de ingeniería* 27(2): 328-342.
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., & Viteri, J. (2010). Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. *Revista EÍDOS* 1(2): 67-74.
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández-Nariño, A., & Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Revista chilena de ingeniería* 27(2): 328-342.
- Montoya, C., & Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"* 20(2): 1-20.
- Moreira, M. (2013). La gestión por procesos en las instituciones de información. *ACIMED* 14(5):10-24.
- Nariño, A., Nogueira, D., & Medina, A. (2014). La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos: Particularidades en organizaciones hospitalarias. *DYNA* 81(184): 191-198.
- Niehaves, B., & Plattfau, R. (2011). Collaborative business process management: status quo and quo vadis. *Business Process Management Journal* 17(3): 384-402.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology* 35(1): 227-232.
- Patiño, I., & Ceja, J. (2013). Modernización de los servicios públicos municipales a través de las TIC, desde una perspectiva integral. *Dimensión Empresarial* 11(2): 70-88.
- Pérez, A. (2012). Evolución y estado de los sistemas de dirección empresarial en Cuba. *Revista Nueva Empresa* 6(3): 3-5.

- Pires, A., & Machado, V. (2006). Gestión por procesos en el diseño de las organizaciones. *Información Tecnológica* 17(1): 35-44.
- Puertas, D. (2016). Propuesta de un modelo de gestión por procesos y mejora aplicado al área contable y de inteligencia de negocios de la empresa energy palma S.A. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito-Ecuador. 301 p.
- Rahimia, F., Møllerb, C., & Hvamc, L. (2016). Business process management and IT management: The missing integration. *International Journal of Information Management* 36(1): 142-154.
- Rodríguez, R., & Pérez, D. (2018). Perfeccionamiento de la gestión por procesos en una universidad. *Revista Científica "Visión de Futuro"* 22(2): 1-21.
- Rojas, A. (2014). Modelos de gestión por procesos integrados en salud. *Ene* 8(3): 1-11.
- Rojas, I. (2011). Elementos para el diseño de técnicas de investigación: una propuesta de definiciones y procedimientos en la investigación científica. *Tiempo de Educar*, 12(4): 277-297.
- Ruíz, D., Almaguer, R., Torres, I., & Hernández, A. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín* 20(1): 1-11.
- Sousa, V., Driessnack, M., & Costa, I. (2007). Revisión de diseños de investigación resaltantes para enfermería. Parte 1: diseños de investigación cuantitativa. *Revista Latino-Americana de Enfermagem maio-junho/2007*; 15(3): 1-6.
- Terán, G., Mora, E., Gutiérrez, M., Maldonado, S., Delgado, W., & Fernández, A. (2017). Gestión de la innovación en los servicios de salud pública. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas* 36(3): 1-10.
- Van Der Aalst, W. (2013). Business process management: A comprehensive survey. *ISRN Software Engineering* 2013:1-38.
- Ventura-León, J. (2017). ¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria. *Revista Cubana de Salud Pública* 43(4): 1-10.
- Zurita, J., Márquez, H., Miranda, G., & Villasís, M. (2018). Estudios experimentales: diseños de investigación para la evaluación de intervenciones en la clínica. *Revista Alergia México* 65(2): 178-186.

## ANEXOS

Anexo 1. Modelo del cuestionario de la encuesta para la recolección de información

Análisis de la Gestión por Procesos en la Atención al Usuario en la emisión de  
Títulos Habilitantes de Transporte Terrestre de la Dirección Provincial de Los Ríos  
de la Agencia Nacional de Tránsito, 2019

Nombre: \_\_\_\_\_

Cédula: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

### ***Mejora continua***

**¿Estaría de acuerdo en que la institución innove en cuanto a los procesos de  
Títulos Habilitantes?**

Totalmente en desacuerdo

Desacuerdo

Ni en acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

**¿Considera que la institución hace mejoras en cuanto a su servicio?**

Totalmente en desacuerdo

Desacuerdo

Ni en acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

**¿Está de acuerdo en que se debería hacer mejoras en el servicio?**

Totalmente en desacuerdo

Desacuerdo

Ni en acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

### ***Diferenciación de los procesos de la institución***

¿Considera que deberían existir ventanillas diferentes de acuerdo a los servicios que ofrece la institución?

Totalmente en desacuerdo

Desacuerdo

Ni en acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

¿Considera que se debería estratificar las ventanillas de acuerdo a los tipos de trámites que se deben hacer para cada procedimiento?

Totalmente en desacuerdo

Desacuerdo

Ni en acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

**¿Según su criterio cree que debería existir una diferenciación entre los tickets para cada tipo de trámite que se pretende realizar?**

Totalmente en desacuerdo

Desacuerdo

Ni en acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

**¿Considera que se debería dar prioridad al trámite con más demanda?**

Totalmente en desacuerdo



Desacuerdo

Ni en acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

**¿Estaría de acuerdo en que se implemente una plataforma en la que se pueda agilizar los procedimientos para los trámites?**

Totalmente en desacuerdo

Desacuerdo

Ni en acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

### ***Recursos humanos***

**¿Está de acuerdo con la atención que recibe al realizar sus trámites en la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito?**

Totalmente en desacuerdo

Desacuerdo

Ni en acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

**¿Considera que en la institución existe trabajo conjunto entre los departamentos de la misma?**

Totalmente en desacuerdo

Desacuerdo

Ni en acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

**¿La actitud de los asesores dentro de la institución afecta directamente en la calidad del servicio?**

Totalmente en desacuerdo

Desacuerdo

Ni en acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

**¿Según su perspectiva, la capacidad de conocimiento de los servidores públicos que orientan o asesoran en atención al ciudadano es correcta?**

Totalmente en desacuerdo

Desacuerdo

Ni en acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

### ***Infraestructura***

**¿Las instalaciones de la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito son cómodas?**

Totalmente en desacuerdo

Desacuerdo

Ni en acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

**¿Cree usted que debería existir un área dedicada para la obtención de información de los servicios que se brinda y respectivos requisitos?**

Totalmente en desacuerdo

Desacuerdo

Ni en acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

***Conocimiento de los trabajadores de la entidad***

**¿Considera que el personal que los atiende en la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito tiene amplio conocimiento sobre los procesos y trámites que se realizan en la entidad?**

Totalmente en desacuerdo

Desacuerdo

Ni en acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

**¿Desertaría en sus trámites o los aplazaría debido a la deficiente atención por parte del personal de la institución?**

Totalmente en desacuerdo

Desacuerdo

Ni en acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

**¿Considera que la capacidad de conocimiento de los servidores públicos que asesoran en los diferentes departamentos con respecto a los procesos de títulos habilitantes dentro de la institución debería ampliarse?**

Totalmente en desacuerdo

Desacuerdo

Ni en acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

**¿Existen dudas por parte del personal de la institución en cuanto a la validación de los documentos que se necesitan para los trámites?**

Totalmente en desacuerdo

Desacuerdo

Ni en acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

***Tiempo de atención por usuario***

**¿Considera que el tiempo de espera para la obtención de información es excesivo?**

Totalmente en desacuerdo

Desacuerdo

Ni en acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

**¿La recepción y validación de la documentación representa mucho tiempo de espera?**

Totalmente en desacuerdo

Desacuerdo

Ni en acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

**¿El lapso de tiempo en que obtiene su título habilitante de transporte terrestre es largo?**

Totalmente en desacuerdo

Desacuerdo

Ni en acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

**¿El tiempo en que se le asigna su turno para ser atendido es largo?**

Totalmente en desacuerdo

Desacuerdo

Ni en acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

**¿Está de acuerdo en que se debería contratar más personas para disminuir los tiempos de espera?**

Totalmente en desacuerdo

Desacuerdo

Ni en acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

**Gracias por su colaboración**

Anexo 2. Matriz de consistencia de la investigación

TÍTULO	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN GENERAL Y ESPECÍFICAS	OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS GENERAL Y ESPECÍFICAS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA
Análisis de la Gestión por Procesos en la Atención al Usuario en la emisión de Títulos Habilitantes de Transporte Terrestre de la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito, 2020	¿De qué manera se está aplicando la gestión por procesos en la atención al usuario en la emisión de Títulos Habilitantes de Transporte Terrestre de la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito, 2020	<b>Objetivo general</b>  Analizar la gestión por procesos en la atención al usuario en la emisión de Títulos Habilitantes de Transporte Terrestre de la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito, 2020	Hipótesis general  En la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito no se está aplicando una correcta gestión por procesos, lo que genera molestias entre los usuarios y afecta la calidad del servicio.	Gestión por procesos en la Atención al Usuario en la emisión de Títulos Habilitantes de Transporte Terrestre	Procesos estratégicos.  Procesos operativos.  Procesos de apoyo.	Mejora continua  Diferenciación de los procesos de la institución  Recursos humanos. Infraestructura.	Tipo de investigación:  Descriptiva – propositiva.  Diseño de la investigación: No experimental.	Población: 230 usuarios atendidos por mes  Muestra: 150 usuarios  Muestreo: Muestreo aleatorio simple.
	¿Cuál es la situación actual de la emisión de los procesos títulos habilitantes que se ejecutan en la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito?	<b>Objetivos específicos</b> Diagnosticar la situación actual de la emisión de los procesos títulos habilitantes que se ejecutan en la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito.	La gestión aplicada en los procesos de la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito es deficiente, generando molestias en cuanto a la atención a los usuarios para la					

			emisión de Títulos Habilitantes de Transporte Terrestre.					
	¿Cómo identificar las necesidades de mejora en la emisión de los procesos de Títulos Habilitantes que se desarrollan en la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito, 2020?	Identificar las necesidades de mejora en la emisión de los procesos de Títulos Habilitantes que se desarrollan en la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito, 2020.	Influye identificar las necesidades de mejora en la emisión de los procesos de Títulos Habilitantes que se desarrollan en la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito, 2020.					
	¿Cómo el conocimiento interno de la institución de los Directivos influye como estrategia de gestión por procesos para mejorar el servicio en atención al usuario de la de la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito, 2020?	Determinar si el conocimiento interno de la institución de los Directivos influye como estrategia de gestión por procesos para mejorar el servicio en atención al usuario de la de la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito, 2020	El conocimiento interno de la institución de los Directivos se puede implementar como estrategia de gestión por procesos para mejorar el servicio en atención al usuario de la de la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito, 2020					

Anexo 3. Matriz de validación del instrumento revisada por el Mg. José Sánchez Chero

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**Título:** Análisis de la Gestión por Procesos en la Atención al Usuario en la emisión de Títulos Habilitantes de Transporte Terrestre de la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito, 2020

**Autor:** Ing. Herrera Valero, Mayra Vivianna

VARIABLE INDEPENDIENTE	Dimensión	Indicador	Ítem	OPCIONES DE RESPUESTA					Criterios de evaluación								Observaciones y/o recomendaciones	
				Tª	DA	I	ED	TD	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítems		Relación entre el ítem y la opción de respuesta			
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
<b>Gestión por procesos en la Atención al Usuario en la emisión de Títulos Habilitantes de Transporte Terrestre</b>  conjunto de actuaciones, actividades interrelacionadas, decisiones y tareas que requieren ciertos insumos e implican valor añadido, con miras a obtener	<b>Procesos estratégicos</b>  Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos (procesos de gestión responsable de la Dirección: marketing, recursos humanos, gestión de la calidad,...)	Mejora continua	¿Estaría de acuerdo en que la institución innove en cuanto a los procesos de Títulos Habilitantes?					X	X		X		X		X			
			¿Considera que la institución hace mejoras en cuanto a su servicio?					X	X		X		X		X			
			¿Está de acuerdo en que se debería hacer mejoras en el servicio?					X	X		X		X		X			
		Diferenciación de los procesos de la institución	¿Considera que deberían existir ventanillas diferentes de acuerdo a los servicios que ofrece la institución?					X	X		X		X		X			
			¿Considera que se debería estratificar las ventanillas de acuerdo a los tipos de trámites que se deben hacer para cada procedimiento?					X	X		X		X		X			
			¿Según su criterio cree que debería existir una diferenciación entre los tickets para cada tipo de trámite que se pretende realizar?					X	X		X		X		X			
			¿Considera que se debería dar prioridad al trámite con más demanda?					X	X		X		X		X			
Recursos humanos	¿De qué manera califica la atención que recibe al realizar sus trámites en la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito?					X	X		X		X		X					



<p>ciertos resultados que satisfagan plenamente los requerimientos del cliente y las metas de la organización, a la vez que se consideran el punto de concreción de los indicadores diseñados para el control (Medina et al., 2010).</p>			¿Considera que en la institución existe trabajo conjunto entre los departamentos de la misma?					X	X		X		X					
			¿La actitud de los asesores dentro de la institución afecta directamente en la calidad del servicio?					X	X		X		X					
			¿Según su perspectiva, la capacidad de conocimiento de los servidores públicos que orientan o asesoran en atención al ciudadano es correcta?					X	X		X		X					
	<p>Infraestructura</p>			¿Las instalaciones de la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito son cómodas?					X	X		X		X				
				¿Cree usted que debería existir un área dedicada para la obtención de información de los servicios que se brinda y respectivos requisitos?					X	X		X		X				
		<p>Conocimiento de los trabajadores de la entidad</p>			¿Considera que el personal que los atiende en la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito tiene amplio conocimiento sobre los procesos y trámites que se realizan en la entidad?					X	X		X		X			
					¿Desertaría en sus trámites o los aplazaría debido a la deficiente atención por parte del personal de la institución?					X	X		X		X			
					¿Considera que la capacidad de conocimiento de los servidores públicos que asesoran en los diferentes departamentos con respecto a los procesos de títulos habilitantes dentro de la institución debería ampliarse?					X	X		X		X			
					¿Existen dudas por parte del personal de la institución en cuanto a la validación de los documentos que se necesitan para los trámites?					X	X		X		X			
		<p>Tiempo de atención por usuario</p>			¿Considera que el tiempo de espera para la obtención de información es excesivo?					X	X		X		X			
					¿La recepción y validación de la documentación representa mucho tiempo de espera?					X	X		X		X			
					¿El lapso de tiempo en que obtiene su título habilitante de transporte terrestre es largo?					X	X		X		X			

			¿El tiempo en que se le asigna su turno para ser atendido es largo?				X	X		X		X		X		
			¿Está de acuerdo en que se debería contratar más personas para disminuir los tiempos de espera?				X	X		X		X		X		

TD: Totalmente en Desacuerdo  
D: Desacuerdo  
I: Ni en Acuerdo Ni es Desacuerdo  
DA: De Acuerdo  
TA: Totalmente de Acuerdo

### MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Cuestionario de participación de los usuarios en la emisión de Títulos Habilitantes de Transporte Terrestre de la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito, 2020

**OBJETIVO:** Analizar la gestión por procesos en la atención al usuario en la emisión de Títulos Habilitantes de Transporte Terrestre de la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito, 2020

**DIRIGIDO A:** Usuarios en la emisión de títulos habilitantes de transporte terrestre de la dirección provincial de los ríos de la agencia nacional de Tránsito, 2020

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR(A):** SANCHEZ CHERO, JOSE ANTONIO

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

**VALORACIÓN:**

Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
X			

  
Mg. José A. Sánchez Chero  
CIP. 148083

FIRMA DEL EVALUADOR(A)



**PERÚ**

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de  
Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e  
Información Universitaria y  
Registro de Grados y Títulos

**REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES**

<b>GRUADO</b>	<b>GRADO O TÍTULO</b>	<b>INSTITUCIÓN</b>
SANCHEZ CHERO, JOSE ANTONIO DNI 16593328	<b>MAGISTER EN GESTION PUBLICA</b> Fecha de diploma: 01/08/16	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO
SANCHEZ CHERO, JOSE ANTONIO DNI 16593328	<b>BACHILLER EN INGENIERIA INDUSTRIAL</b> Fecha de diploma: 21/10/2011	UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN
SANCHEZ CHERO, JOSE ANTONIO DNI 16593328	<b>INGENIERO INDUSTRIAL</b> Fecha de diploma: 30/11/2012	UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

Anexo 4. Matriz de validación del instrumento revisada por el Mg. Gilberto Carrión Barco

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**Título:** Análisis de la Gestión por Procesos en la Atención al Usuario en la emisión de Títulos Habilitantes de Transporte Terrestre de la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito, 2019  
**Autor:** Ing. Herrera Valero, Mayra Vivianna

VARIABLE INDEPENDIENTE	Dimensión	Indicador	Ítem	OPCIONES DE RESPUESTA					Criterios de evaluación								Observaciones y/o recomendaciones	
				Ta	DA	I	ED	TD	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítems		Relación entre el ítem y la opción de respuesta			
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO					
<b>Gestión por procesos en la Atención al Usuario en la emisión de Títulos Habilitantes de Transporte Terrestre</b>  conjunto de actuaciones, actividades interrelacionadas, decisiones y tareas que requieren ciertos insumos e implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados que satisfagan	<b>Procesos estratégicos</b>  Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos (procesos de gestión responsabilidad de la Dirección: marketing, recursos humanos, gestión de la calidad,...)	Mejora continua	¿Estaría de acuerdo en que la institución innove en cuanto a los procesos de Títulos Habilitantes?						X		X		X					
			¿Considera que la institución hace mejoras en cuanto a su servicio?						X		X		X		X			
			¿Está de acuerdo en que se debería hacer mejoras en el servicio?						X		X		X		X			
		Diferenciación de los procesos de la institución	¿Considera que deberían existir ventanillas diferentes de acuerdo a los servicios que ofrece la institución?						X		X		X		X			
			¿Considera que se debería estratificar las ventanillas de acuerdo a los tipos de trámites que se deben hacer para cada procedimiento?						X		X		X		X			
			¿Según su criterio cree que debería existir una diferenciación entre los tickets para cada tipo de trámite que se pretende realizar?						X		X		X		X			
		Recursos humanos	¿Considera que se debería dar prioridad al trámite con más demanda?						X		X		X		X			
			¿De qué manera califica la atención que recibe al realizar sus trámites en la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito?						X		X		X		X			
			¿Considera que en la institución existe trabajo conjunto entre los departamentos de la misma?						X		X		X		X			
					¿La actitud de los asesores dentro de la institución afecta directamente en la calidad del servicio?						X		X		X			

plenamente los requerimientos del cliente y las metas de la organización, a la vez que se consideran el punto de concreción de los indicadores diseñados para el control (Medina et al., 2010).			¿Según su perspectiva, la capacidad de conocimiento de los servidores públicos que orientan o asesoran en atención al ciudadano es correcta?							X		X		X		X		
	Infraestructura		¿Las instalaciones de la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito son cómodas?							X		X		X		X		
			¿Cree usted que debería existir un área dedicada para la obtención de información de los servicios que se brinda y respectivos requisitos?							X		X		X		X		
	Conocimiento de los trabajadores de la entidad		¿Considera que el personal que los atiende en la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito tiene amplio conocimiento sobre los procesos y trámites que se realizan en la entidad?							X		X		X		X		
			¿Desertaría en sus trámites o los aplazaría debido a la deficiente atención por parte del personal de la institución?							X		X		X		X		
			¿Considera que la capacidad de conocimiento de los servidores públicos que asesoran en los diferentes departamentos con respecto a los procesos de títulos habilitantes dentro de la institución debería ampliarse?							X		X		X		X		
			¿Existen dudas por parte del personal de la institución en cuanto a la validación de los documentos que se necesitan para los trámites?							X		X		X		X		
	Tiempo de atención por usuario		¿Considera que el tiempo de espera para la obtención de información es excesivo?							X		X		X		X		
			¿La recepción y validación de la documentación representa mucho tiempo de espera?							X		X		X		X		
			¿El lapso de tiempo en que obtiene su título habilitante de transporte terrestre es largo?							X		X		X		X		
			¿El tiempo en que se le asigna su turno para ser atendido es largo?							X		X		X		X		
			¿Está de acuerdo en que se debería contratar más personas para disminuir los tiempos de espera?							X		X		X		X		

TD: Totalmente en Desacuerdo  
D: Desacuerdo  
I: Ni en Acuerdo Ni es Desacuerdo  
DA: De Acuerdo  
TA: Totalmente de Acuerdo

### MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Cuestionario de participación de los usuarios en la emisión de Títulos Habilitantes de Transporte Terrestre de la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito, 2019

**OBJETIVO:** Analizar la gestión por procesos en la atención al usuario en la emisión de Títulos Habilitantes de Transporte Terrestre de la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito, 2019

**DIRIGIDO A:** usuarios en la emisión de Títulos Habilitantes de Transporte Terrestre de la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito, 2019

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR(A):** CARRIÓN BARCO GILBERTO

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Mg. EN GESTIÓN PÚBLICA / DR. EN CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN

**VALORACIÓN:** INSTRUMENTO VALIDADO PARA SER APLICADO EN LA PRUEBA PILOTO

Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
X			



FIRMA DEL EVALUADOR(A)

Anexo 5. Declaración jurada del Mg. José Sánchez Chero (experto 1) respecto a la matriz de validación del instrumento

## DECLARACIÓN JURADA EXPERTO 1

### DECLARACIÓN JURADA DEL EXPERTO EN EL TEMA

Yo, José Antonio Sánchez Chero, identificado con (DNI/CE) N.º 16593328 y con domicilio en Sagrado Corazón de Jesús Mz. B-06, La Pradera, Pimentel, Chiclayo, Lambayeque; **DECLARO BAJO JURAMENTO** tener la siguiente información:

Grado o Título (1)	Carrera o programa	Especialización (de ser el caso)	Tiempo de experiencia docente relacionada al tema (años)	Tiempo de experiencia a laboral específica vinculada al tema (años)	Tiempo de experiencia en investigación relacionado al tema
Técnico	Laboratorio Clínico		2	6	3
Profesional	Computación e Informática		4	26	3
Técnico					
Bachiller	Ingeniería Industrial		9	9	0
Licenciado	Ingeniería Industrial		8	8	0
Magíster	Gestión Pública		6	6	3

Notas:

1. Colocar bachiller, técnico, profesional técnico, profesional, u otro, según nivel formativo del programa.

Realizo la presente declaración jurada manifestando que la información proporcionada es verdadera y autorizo la verificación de lo declarado.

Chiclayo, 15 de Julio de 2020



Mg/ José A. Sánchez Chero  
CIP. 148053

JOSE ANTONIO SANCHEZ CHERO  
DNI O CC N° 16593328

Anexo 6. Declaratoria de originalidad del autor

### **Declaratoria de originalidad del autor**

Yo, **Mayra Vivianna Herrera Valero**, estudiante del Programa de maestría en Gestión Pública de la escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con Número de cédula 1206097188; con la tesis titulada “**Análisis de la Gestión por Procesos en la Atención al Usuario en la emisión de Títulos Habilitantes de Transporte Terrestre de la Dirección Provincial de Los Ríos de la Agencia Nacional de Tránsito, 2020**”

Declaro bajo juramento que:

- a) La tesis es de mi autoría
- b) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas, por lo tanto, la tesis no ha sido plagiada total ni parcialmente.
- c) La tesis no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- d) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados, y por lo tanto los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse el fraude (datos falsos), plagio (información sin citar), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Piura, julio del 2020.

---

Mayra Vivianna Herrera Valero  
DNI No. 1206097188

**Autor**