



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL ECUADOR**

SEDE ESMERALDAS

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

Tema:

**“MODELO DE ADMINISTRACIÓN
POR PROCESOS EN LA UNIDAD DE
PLANIFICACIÓN DE APE”**

Tesis de Grado previo al grado académico de

**MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION PLANEACIÓN**

Línea de investigación : ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Autor: ING. CRISTINA ELIZABETH MONTENEGRO ARIAS

Asesora: MGT. ROXANA BENÍTES CAÑIZARES

**Esmeraldas – Ecuador
Junio 2015**

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del título de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN.

Autor: ING. CRISTINA ELIZABETH MONTENEGRO ARIAS

Tema:

“MODELO DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS EN LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN DE APE”

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

**MGT. ROXANA BENÍTES C.
Asesor de Tesis**

f.....

**MGT. ALEXANDRA BAUTISTA S.
Lector 1**

f.....

**MGT. ORLIN ÁLAVA CHILA
Lector 2**

f.....

**MGT. JOSE LUIS VERGARA
Lector 3**

f.....

**MGT. MERCEDES SARRADE PELÁEZ
Coordinadora de Postgrados**

f.....

**ING. MARITZA DEMERA MEJIA
Secretaria General de la PUCESE**

f.....

Esmeraldas – Ecuador

Junio 2015

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, MONTENEGRO ARIAS CRISTINA ELIZABETH portador de la cédula de ciudadanía No. 080275112-3 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de sola y exclusiva responsabilidad legal y académica de la autora.

Cristina Elizabeth Montenegro Arias

Cédula de identidad: 080275112-3

CERTIFICACIÓN

Yo, ROXANA BENÍTEZ CAÑIZARES Directora de Tesis de la Maestrante Cristina Montenegro Arias, quien ha desarrollado el tema “**MODELO DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS EN LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN DE APE**” previo a la obtención del título de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN.

CERTIFICO que una vez realizada la Sustentación Privada de Tesis, se ha incorporado en este documento todas las observaciones realizadas por el Tribunal, por lo que autorizo su presentación ante el Tribunal de Tesis.

Mgt. Roxana Benítez Cañizares
DIRECTORA DE TESIS

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado en primer lugar a Dios, por la fuerza que ha puesto en mí para poder seguir escalando y en segundo lugar a mi familia quienes a más de brindarme su apoyo incondicional, han sabido guiarme en los momentos más críticos de mi vida profesional y personal, por esto: *Gustavo Montenegro, Blanca Arias y Mónica Montenegro*, este logro es de ustedes, por el infinito amor que les tengo.

Con cariño CRIS

AGRADECIMIENTO

La realización de este trabajo de investigación implicó sortear un sin número de obstáculos, que sin la ayuda de muchas personas presentes en mi vida, hubieran sido muy difíciles de superar.

Expreso mi sincero agradecimiento a la Gerencia de Autoridad Portuaria de Esmeraldas, que me dio el consentimiento de trabajar con la información de esta entidad, a la Unidad de Planificación y a cada uno de los que lo conformar por su ayuda incondicional; en la PUCESE a todos los profesores que compartieron sus conocimientos durante 2 años de trabajo en las aulas, a mi asesora de tesis y lectores.

Además agradezco de manera especial a mi familia y amigos que con su aliento me impulsaron a no desmayar hasta lograrlo.

A todos ustedes mis sinceros agradecimiento.

Cris

PRÓLOGO

La necesidad de generar una administración pública eficiente, está orientando las políticas actuales de gobierno a ser más coherentes con modelos de calidad total establecidos en el mundo, donde se prioriza la satisfacción del cliente y la optimización de recursos, cuyos beneficios se maximizan al ser gestionados como un proceso.

Autoridad Portuaria de Esmeraldas, es una entidad que mantiene una realidad organizacional similar a otras instituciones que dependen de la Función Ejecutiva, por lo cual requiere establecer políticas, estrategias y mecanismos que permitan mejorar su gestión y todos los elementos que la conforman.

Como funcionaria de esta entidad y estudiante de postgrado, surgió la necesidad de proponer en esta investigación un Modelo de Gestión por Procesos, que contemple los elementos legales vigentes y fundamentación teórica necesaria para establecer el mecanismo a seguir para gestionar los procesos internos de los Departamentos y Unidades de APE.

En esta tesis, se pone a consideración de los lectores la investigación realizada en torno a la situación actual de la gestión por procesos de APE y la propuesta levantada en base a esa realidad y a las disposiciones de organismos gubernamentales, que tienen como responsabilidad la determinación de las políticas, metodologías de administración institucional y las herramientas que aseguren una administración y mejoramiento continuo de la eficiencia de las instituciones que comprende la Administración Pública Central e Institucional.

Además conforma parte de la propuesta una Guía para el levantamiento de procesos que puede ser aplicada en los diferentes Departamentos y Unidades de APE como también en otra organización que presente interés por la implementación de la gestión por procesos.

RESUMEN EJECUTIVO

En la presente investigación se planteo como objetivos principales el diagnóstico de la gestión de procesos de la Unidad de Planificación de Autoridad Portuaria de Esmeraldas, el diseño de un modelo de administración por procesos y la elaboración de una guía metodológica ejemplificada para su aplicación en las demás áreas y que permita el auto levantamiento de procesos de acuerdo a una metodología estándar.

Para el desarrollo se aplicaron diferentes técnicas de investigación como entrevistas y encuestas, a lo funcionarios seleccionados dentro de la entidad y de acuerdo a las funciones que realizan, además la información obtenida fue complementada con la investigación en fuentes bibliográficas como: textos, que incluían temática relacionada, leyes, normas, reglamentos, artículos, publicaciones, páginas de internet y revistas relacionadas a procesos y sistemas de gestión.

Una vez efectuada la investigación se determinaron los resultados, que evidenciaron la necesidad de un proceso que complemente la metodología de gestión de procesos aplicada en la institución y permita además el incremento del conocimiento de los funcionarios respecto de los procesos que se manejan, tomado en cuenta que esto significa una optimización de recursos.

La propuesta presentada en esta investigación corresponde a la formulación de un manual de procesos para la Unidad de Planificación de APE, que se encuentra a cargo de la administración de procesos; el modelo propuesto es absolutamente versátil y puede servir como elemento de estudio para quienes presenten interés por la gestión de procesos, o puede ser aplicado en cualquier entidad del sector público, que necesite incorporar a su estructura organizacional la administración de procesos, además se propone una guía que

describa claramente las actividades a desarrollar para el levantamiento de procesos, con el fin de estandarizar sus resultados y aportar al mejoramiento de la gestión.

ABSTRAC

In the present investigation was raised as main objectives the diagnosis of Process Management Planning Unit Port Authority of Esmeraldas, the design of a management model for processes and the development of a methodological guide exemplified for application in other areas and allows the car lift processes according to standard methodology.

To develop different research techniques such as interviews and surveys were applied to selected officials within the entity according to the functions they perform, besides the information obtained was complemented by research in literature sources such as texts, including thematic related laws, rules, regulations, articles, publications, websites and magazines related to processes and management systems.

Once the research results, which showed the need for a process that complements the management methodology applied in the institution and also allow increased knowledge of officials for processes that are managed processes are determined, taking into account this means an optimization of resources.

The proposal presented in this study corresponds to the formulation of a manual process for APE Planning Unit, which is in charge of process management; the proposed model is quite versatile and can serve as an element of study for people developing interest in the management of processes, or can be applied to any public sector entity, you need to incorporate into their organizational structure management processes, and it proposes a guide that clearly describes the activities to be developed for the lifting process, in order to standardize the results and contribute to the improvement of management.

PALABRAS CLAVE

Administración de procesos / modelo de gestión / manual de procesos /
administración pública / procesos / sistema de gestión.

CONTENIDO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iv
CERTIFICACIÓN	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO	vii
PRÓLOGO	viii
RESUMEN EJECUTIVO	ix
ABSTRAC	xi
PALABRAS CLAVE	xii
CONTENIDO	xiii
INDICE DE TABLAS	xix
INDICE DE ILUSTRACIONES	xx
INTRODUCCIÓN.....	xxi
CAPÍTULO I	1
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Antecedentes del Estudio	1
1.2 Fundamentación Teórica	4
1.2.1 Administración por Procesos	4
1.2.2 Cadena de Valor	4
1.2.3 Procesos vs Procedimientos	5
1.2.4 El enfoque a procesos y la satisfacción del Cliente.....	8
1.2.5 Cambio Organizacional	8
1.3 Fundamentación Legal	9
1.4 Problema de la investigación	10
1.5 Objetivos de la investigación	11

1.5.1 General.....	11
1.5.2 Específicos	11
CAPÍTULO II	12
MATERIAL Y MÉTODOS - METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN ...	12
2.1 Descripción de los métodos utilizados en la investigación	12
2.2. Localización	12
2.3 Población y Muestra	13
2.4 Instrumentos.....	13
2.4.1 Información primaria.....	13
2.4.2 Información Secundaria.....	13
2.5 Procedimientos.....	14
2.5.1 Entrevista	14
2.5.2 Encuestas.....	14
2.5.3 Información secundaria	15
2.6 Tipos de Investigación	15
2.6.1 Investigación Descriptiva.....	15
2.7 Diseño de Investigación.....	15
2.7.1 Investigación transeccional o transversal	15
2.7.1.1 Tipo: Diseño transeccional descriptivo	16
2.8 Normas Éticas	16
CAPÍTULO III	17
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS CON RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS.....	17
3.1 Diagnóstico de la situación actual de los procesos en la Unidad de Planificación de Autoridad Portuaria de Esmeraldas.....	17
3.1.1 Estructura de la Unidad de Planificación	20
3.1.2 Procesos de la Unidad de Planificación	20
3.1.2.1 Fichas de los procesos.....	22
3.1.2.2 Evaluación de los procesos.....	24
3.2 Análisis e interpretación de resultados	27

3.2.1 Encuesta a Jefes Departamentales	27
3.2.2 Encuesta Analistas	35
3.2.3 Análisis de resultados de encuestas aplicadas	43
3.2.4 Entrevista al Jefe de la Unidad de Planificación	45
3.3 Conclusiones	48
3.4 Recomendaciones	49
CAPÍTULO IV	50
PROPUESTA ALTERNATIVA	50
4.1 Título de la propuesta	50
4.2 Justificación de la propuesta	50
4.3 Fundamentación	51
4.4 Objetivos.....	55
4.4.1 Objetivo General.....	55
4.4.2 Objetivos Específicos	55
4.5 Ubicación Sectorial y Física.....	55
4.6 Factibilidad técnica, administrativa y financiera.....	56
4.6.1 Factibilidad Técnica	56
4.6.2 Factibilidad administrativa	56
4.6.3 Factibilidad Financiera.....	56
4.7 Vialidad Académica	57
4.8 Plan de Trabajo	57
4.9 Guía ejemplificada para el levantamiento de procesos	58
4.10 Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional .	58
4.11 Validación de la propuesta	59
4.12 Desarrollo de la propuesta.....	61
MANUAL DEL PROCESO.....	62
GESTIÓN POR PROCESOS	62
PROCESO DE GESTIÓN POR PROCESOS.....	64
1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	64

1.1 Ficha Del Proceso	64
1.2 Alcance del Proceso	65
1.3 Políticas de Proceso	66
1.4 Diagrama de Flujo del Proceso Gestión por Procesos.....	67
1.5 Descripción de Actividades del Proceso.....	67
2. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y ABREVIATURAS	68
2.1 Abreviaturas	68
2.2 Definiciones	68
3. MAPA DE INTERRELACIÓN DE PROCESOS.....	73
4. DESCRIPCIÓN DE LOS SUBPROCESOS.....	74
4.1 Ficha del Subproceso Planificación para el Levantamiento de Procesos 74	
4.2 Controles del Subproceso Planificación para el Levantamiento de Procesos.....	75
4.3 Diagrama de Flujo del Subproceso Planificación para el Levantamiento de Procesos.....	76
4.4 Descripción de las Actividades del Subproceso Planificación para el Levantamiento de Procesos	77
4.5 Ficha del Subproceso Levantamiento y Documentación de Procesos	79
4.6 Controles del Subproceso Levantamiento y Documentación de Procesos	80
4.7 Diagrama de flujo del Subproceso Levantamiento y Documentación de Procesos.....	82
4.8 Descripción de las Actividades del Subproceso Levantamiento y Documentación de Procesos.....	83
4.9 Ficha del Subproceso Socialización y Capacitación de Procesos	87
4.10 Controles del Subproceso Socialización y Capacitación de Procesos	88
4.11 Diagrama de Flujo del Subproceso Socialización y Capacitación de Procesos.....	89
4.12 Descripción de das Actividades del Subproceso Socialización y Capacitación De Procesos	90
4.13 Ficha del Subproceso Evaluación y Mejora de Procesos	93

4.14 Controles del Subproceso Evaluación y Mejora de Procesos	94
4.15 Diagrama de Flujo del Subproceso Evaluación y Mejora de Procesos	95
4.16 Descripción de las Actividades del Subproceso Evaluación y Mejora de Procesos.....	96
5. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO	103
6. PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN POR PROCESOS	104
6.1 Propósito	104
BIBLIOGRAFÍA.....	105
ANEXOS	109
ANEXO 1: ACTA DE REUNIÓN DE TRABAJO.....	110
ANEXO 2: MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE PROCESOS.....	111
ANEXO 3: REQUERIMIENTO PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	112
ANEXO 4: MEMORANDO DE INICIO DE TRABAJO.....	113
ANEXO 5: CRONOGRAMA DE TRABAJO	114
ANEXO 6: MEMORANDO PARA APROBACIÓN	115
ANEXO 7: MEMORANDO PARA APROBACIÓN 2	116
ANEXO 8: MEMORANDO PARA SOCIALIZACIÓN.....	117
ANEXO 9: MEMORANDO PARA CAPACITACIÓN	118
ANEXO 10: REGISTRO DE CAPACITACIÓN.....	119
ANEXO 11: MEMORANDO DE INTERVENCIÓN A PROCESOS COMATOSOS PRIORIZADOS.....	120
ANEXO 12: INFORME TÉCNICO	121
ANEXO 13: PROPUESTA DE MEJORA	122
ANEXO 14: CATÁLOGO DE PROCESOS.....	123

ANEXO 15: OFICIO DE APROBACIÓN DEL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	124
ANEXO 16: GUÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	125
GENERALIDADES	126
1. Introducción.....	126
2. Alcance	127
3. Objetivo	127
4. Lineamientos Generales	127
DEFINICIONES	128
METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL AUTOLEVANTAMIENTO	131
1. Alineación.....	131
2. Definición del proceso	133
3. Identificación de los elementos del proceso.....	134
DESARROLLO DEL AUTO LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	135
1. Ficha del proceso.....	135
2. Diagramación	140
3. Procedimiento	144
ANEXO 17: INFORME DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.....	146
ANEXO 18: FORMATO DE ENCUESTAS Y ENTREVISTA REALIZADA	149

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Diferencia entre Procedimientos y Procesos	6
Tabla 2: Población	13
Tabla 3: Procesos de la Unidad de Planificación – GPR.....	21
Tabla 4: Ficha de procesos en GPR	23
Tabla 5: Calificación de la importancia.....	24
Tabla 6: Calificación del desempeño	25
Tabla 7: Características críticas de los procesos	26
Tabla 8: Opciones resultados pregunta N° 3.....	29
Tabla 9: Opciones resultados pregunta N° 4.....	31
Tabla 10: Opciones resultados pregunta N° 5.....	33
Tabla 11: Opciones resultados pregunta N° 3.....	37
Tabla 12: Opciones resultados pregunta N° 4.....	39
Tabla 13: Opciones resultados pregunta N° 5.....	41
Tabla 14: Cronograma de validación de propuesta.....	58
Tabla 15: Actividades subproceso Planificación para Levantamiento de procesos	77
Tabla 16: Actividades subproceso Levantamiento y Documentación	83
Tabla 17: Actividades del subproceso Socialización y Capacitación	90
Tabla 18: Actividades del subproceso Evaluación y Mejora.....	96
Tabla 19: Ejemplo de alineación	133
Tabla 20: Formato de ficha SNAP	137
Tabla 21: Ficha del proceso Gestión de Procesos	139
Tabla 22: Formato SNAP desarrollo de actividades.....	140
Tabla 23: Simbología BPM	143
Tabla 24: Ejemplo de procedimiento.....	144

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Cadena de Valor.....	5
Ilustración 2: Definición gráfica de procesos	6
Ilustración 3: Estructura de la Unidad de Planificación.....	20
Ilustración 4: Ejemplo de resultado de evaluación de procesos	26
Ilustración 5: Conocimiento de procesos existentes.....	27
Ilustración 6: Conocimiento de aporte a procesos.....	28
Ilustración 7: Existencia de un modelo de administración por procesos.....	29
Ilustración 8: Opciones importantes pregunta N° 3	30
Ilustración 9: Comunicación de la implementación de procesos	31
Ilustración 10: Opciones importantes pregunta N° 4	32
Ilustración 11: Conocimiento de procesos optimiza los resultados.....	33
Ilustración 12: Opciones importantes pregunta N° 5	34
Ilustración 13: Conocimiento de procesos existentes.....	35
Ilustración 14: Conocimiento de aporte a procesos.....	36
Ilustración 15: Existencia de un modelo de administración por procesos.....	37
Ilustración 16: Opciones importantes pregunta N° 3	38
Ilustración 17: Comunicación de la implementación de procesos	39
Ilustración 18: Opciones importantes pregunta N° 4	40
Ilustración 19: Conocimiento de procesos optimiza los resultados.....	41
Ilustración 20: Opciones importantes pregunta N° 5	42
Ilustración 21: Evolución de los modelos de calidad y excelencia.....	54
Ilustración 22: Diagrama BPM Gestión por procesos.....	67
Ilustración 23: Mapa de interrelación de procesos	73
Ilustración 24: Diagrama BPM Planificación para el levantamiento de procesos.....	76
Ilustración 25: Diagrama BPM Levantamiento y Documentación de procesos.....	82
Ilustración 26: Diagrama BPM Socialización y Capacitación de procesos	89
Ilustración 27: Diagrama BPM Subproceso Evaluación y Mejora	95
Ilustración 28: Gráfico de alineación	132
Ilustración 29: Ficha del proceso	136
Ilustración 30: Ejemplo diagrama BPM de un proceso.....	142

INTRODUCCIÓN

El interés actual por mejorar la gestión administrativa de las organizaciones ha propiciado el establecimiento de teorías y modelos administrativos que se fundamentan en la reducción de los tiempos improductivos para maximizar los beneficios y optimizar el consumo de recursos, que garantizan la calidad en el producto y/o servicio que requiere el cliente. Organizaciones como la Autoridad Portuaria de Valencia, que han aplicado Modelos de Gestión por Procesos, han evidenciado beneficios administrativos importantes dentro de su gestión, como una alineación correcta de las acciones del personal, con las estrategias establecidas en la organización, a más de una aceptación y aplicación del trabajo en equipo.

Documentos legales importantes se han generado en el país, para su aplicación en las entidades de servicio público, que propician al establecimiento de una gestión por procesos, donde su enfoque principal es la satisfacción del cliente y que se fundamentan en modelos de calidad reconocidos mundialmente como: Deming, Malcom, ISO y EFQM.

La Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP) contempla dentro de sus competencias el establecimiento de metodologías para mejorar la gestión pública, por tanto para el desarrollo de la propuesta incluida en esta investigación se fundamenta en la metodología emitida por este organismo y tiene como objetivo principal proponer un modelo de gestión por procesos, que incorpore los subprocesos a seguir para la planificación, levantamiento, socialización, capacitación, evaluación y mejora de procesos de Autoridad Portuaria de Esmeraldas.

Este modelo es el resultado de la aplicación de una metodología de investigación basada en encuestas y entrevistas a funcionarios de APE, cuyos

resultados permitieron realizar el diagnóstico de la situación actual de la gestión por procesos en la entidad, diagnóstico que permitió evidenciar la ausencia de un proceso definido para la documentación y socialización de procesos, que ha generado un desconocimiento general en los funcionarios sobre los procesos de la entidad.

La aplicación de la propuesta permitirá que la Unidad de Planificación de APE, encargada de la gestión por procesos, cuente con un manual que contenga toda la información detallada de las actividades que se deben realizar para iniciar con una adecuada gestión para la planificación, levantamiento, socialización, capacitación, evaluación y mejora de procesos, que al ser aplicada se logra una estandarización de los métodos y resultados generados; a más de que el manual propuesto sirve como un complemento práctico para la metodología de Gobierno por Resultados implementada en la institución desde el año 2012.

La propuesta desarrollada en esta tesis incluye la presentación de una Guía metodológica para el levantamiento de procesos, este documento cuenta con información útil para la persona que se encargará de estas funciones y para los demás Departamento y/o Unidades que requieran el levantamiento y documentación de sus procesos internos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes del Estudio

Se han realizado estudios relacionados al área de procesos, que principalmente tienen como objetivo optimizar los recursos de la empresa, en busca de la satisfacción del cliente, lográndolo a través de *“la eliminación de aquellos procesos innecesarios y optimizando otros haciendo el tratamiento de los clientes más ágil, flexible y eficiente en el proceso total de la cadena de suministro”* lo menciona (Moreno & Yáñez, 2010), en su estudio para el mejoramiento de procesos de la gestión administrativa con énfasis en el área de logística de Roche Ecuador S.A.

Otros estudios relacionados al tema hacen énfasis en que la gestión de proceso **reduce los tiempos improductivos**, generados por desconocimiento de la cadena de procesos. (Guamanquispe, 2011).

Evidencias de la aplicación de modelos de administración por procesos en el sector portuario es escasa, sin embargo en la Revista Universo Contabil (Giner & Ripoll, 2011, pág. 127) se dan a conocer cuáles han sido algunos de los principales beneficios que la Autoridad Portuaria de Valencia, ha logrado como consecuencia de la implantación de tres herramientas de gestión: Cuadro de Mando Integral, la Gestión por Procesos y la Gestión por Competencias, describiendo lo siguiente:

...a) ayudan a alinear la actuación de las personas con la estrategia, al traducir objetivos estratégicos en objetivos asignables a la mayoría de colectivos de la organización;

b) permiten anticipar posibles problemas y actuar de una manera proactiva en la consecución de los objetivos estratégicos;

c) son un elemento clave para la comunicación de la estrategia a todos los niveles, lo que permite relacionar el día a día con la visión de futuro de la organización;

d) favorecen el trabajo en equipo para la consecución de unos objetivos finales comunes;

e) simplifican y dan soporte a la elaboración de los Planes de Empresa y Presupuestos, lo que permite enlazar el largo plazo con el corto plazo...

La evolución administrativa y la actual realidad mundial han hecho, que la gestión en las instituciones, busque mejorar la calidad de las organizaciones, de los productos y servicios que brindan; el Consejo Directivo del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo - CLAD, reunido en 1998, aprobó un documento doctrinario en el que se declara que existe la necesidad de reconstruir los estados latinoamericanos, de tal forma que su estructura asegure los derechos sociales y fortalezca su competitividad a nivel internacional, considerando que el Estado es un instrumento indispensable para el desarrollo sostenible de los países, en donde se requiere nuevos modelos de gestión pública (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2008).

La **administración pública en el Ecuador**, está marcada por diferentes agentes que la convierten en un elemento muy complejo de analizar, exagerado legalismo, dependencia política absoluta en la toma de decisiones, y una cultura burocrática muy arraigada, panorama que es fácilmente visible en otras realidades latinoamericanas (Rodríguez, 1987).

Sin embargo, no es posible mantener al país al margen de los cambios administrativos que se producen a nivel mundial, por lo que es necesaria la adopción de políticas públicas que permitan el desarrollo de modelos de Gestión Gubernamental que orienten los recursos al desarrollo nacional, satisfacción del ciudadano, a brindar servicios y productos públicos de calidad.

El Ecuador ha sido partícipe de la suscripción de diversos documentos orientados al fortalecimiento de los Estados Iberoamericanos, entre ellos la “Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión” (2008), en donde se vincula la calidad en la gestión pública con los siguientes propósitos:

1. Toda gestión pública debe estar referenciada a la satisfacción del ciudadano,
2. La gestión pública tiene que orientarse para resultados, por lo que debe sujetarse a diversos **controles** sobre sus acciones y rendición periódica de cuentas.

Además la Carta, en su capítulo cuarto, numeral 30 menciona:

Los órganos y entes públicos orientarán sus actividades al desarrollo de una estrategia en términos de procesos, basada en datos y evidencias, definiendo objetivos, metas y compromisos a alcanzar. La adopción de una gestión por procesos permite la mejora de las actividades de la Administración Pública orientada al servicio público y para resultados.

A los efectos de la calidad en la gestión pública, los procesos constituyen una secuencia ordenada de actividades, interrelacionadas, para crear valor añadido. (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2008, pág. 16)

1.2 Fundamentación Teórica

1.2.1 Administración por Procesos

El término **administración** se utiliza comúnmente para referirse a las tareas y actividades asociadas (planeación, organización, dirección, y control), con la dirección de una organización (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2002).

“La Gestión por procesos hace compatibles las necesidades organizativas internas con la satisfacción de los clientes” (Pérez, 2010, pág. 15). El enfoque basado en procesos se visualiza y configura en la actualidad como un camino fundamental a seguir a la hora de gestionar eficientemente las actividades de valor en las empresas.

Las instituciones públicas, actualmente de un enfoque de gestión por funciones, se están orientando a la gestión por procesos, con el objetivo de maximizar el valor para el cliente, con la máxima calidad.

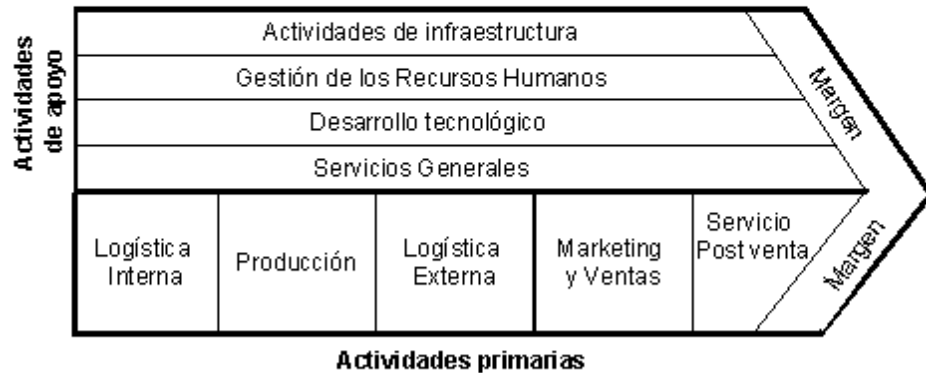
El mapa de procesos se compone de los procesos estratégicos y de apoyo, que habilitan la realización de los procesos operativos, permiten transformar las solicitudes de los clientes en productos y/o servicios que satisfagan sus necesidades.

1.2.2 Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta de gestión propuesto por Porter para identificar los procesos agregadores de valor y los de apoyo, tomando en cuenta que *“las actividades de valor son los tabiques de la ventaja competitiva, la cadena de valor no es una colección de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes”* (Porter M. , 1989, pág. 12)

Ilustración 1: Cadena de Valor

La Cadena de Valor de Porter



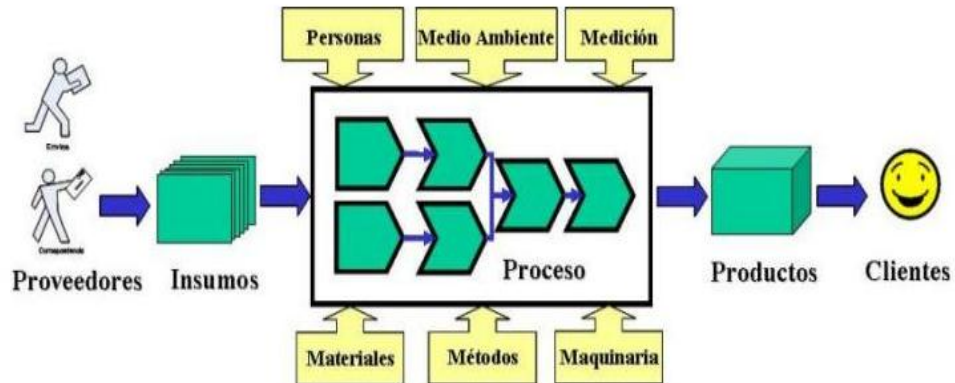
Galt, Robert M. (2004, 4ª edición). Dirección estratégica. Conceptos, Escritas y aplicaciones. THOMSON_CVITAS, p. 192

1.2.3 Procesos vs Procedimientos

a) Procesos

Se puede definir como una secuencia de acciones interrelacionados que utilizan recursos para transformar los insumos (entradas) en productos o servicios (salidas)

Ilustración 2: Definición gráfica de procesos



Fuente: <http://gerenciaprosesos.comunidadcoomeva.com>

b) Procedimientos

Los procedimientos se pueden definir como la descripción específica de cómo realizar una actividad o un proceso (ISO 9001:2008), es decir se concentran en la forma como se debe trabajar para realizar una determinada tarea.

Tabla 1: Diferencia entre Procedimientos y Procesos

PROCEDIMIENTOS	PROCESOS
Los procedimientos definen la secuencia de pasos para ejecutar una tarea.	Los procesos transforman las entradas en salidas mediante la utilización de recursos.
Los procedimientos existen, son estáticos.	Los procesos se comportan, son dinámicos.
Los procedimientos están impulsados por la finalización de la tarea.	Los procesos están impulsados por la consecución de un resultado.
Los procedimientos se implementan.	Los procesos se operan y gestionan.
Los procedimientos se centran en el cumplimiento de las normas.	Los procesos se centran en la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas.
Los procedimientos recogen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con diferentes objetivos.	Los procesos contienen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con unos objetivos comunes.

Fuente: *Guía para una Gestión Basada en Procesos, Beltrán J. (s.f)*

c) Un enfoque basado en procesos

Es un conjunto de actividades que se relacionan entre sí, para transformar elementos de entradas (insumos) en resultados (bienes y/o servicios) satisfactorios para el cliente.

Un enfoque basado en procesos permite a la organización un mejor y continuo control sobre los procesos y sus actividades interrelacionadas, además de incrementar su desempeño se obtienen resultados de calidad, no sólo en los procesos sino en los productos y/o servicios, así como habilita la posibilidad de un generar un esquema de mejoramiento continuo integral. (Valdés, 2010)

d) Seguimiento y la medición de los procesos

Como parte de los sistemas de gestión de calidad se establece la fase de seguimiento, control y mejora continua de los procesos y sus resultados, con la finalidad de determinar si los recursos empleados dentro de la cadena de valor están generando los resultados previstos.

La implementación de un sistema que se preocupe del seguimiento y control al desarrollo de los procesos y sus resultados, garantiza a una organización un adecuado sistema de gestión con un enfoque en procesos.

1.2.4 El enfoque a procesos y la satisfacción del Cliente

Las definiciones actuales hacen reflexionar que existe una relación directa entre el éxito de una organización y la satisfacción de sus clientes, definiendo a este último como la diferencia entre sus expectativas del servicio o bien y de lo que experimentó al consumir.

La implementación de un enfoque basado en procesos refuerza a la organización en factores como: objetivos comunes entre todos sus integrantes (misión y visión), servicios correctamente identificados, definidos y diseñados, trabajo en equipo, estructura organizacional horizontal, elementos indispensables para lograr la satisfacción del cliente, que en las nuevas organizaciones adquiere una relevancia mayor a la perspectiva financiera.

La relación entre un enfoque de procesos y la gestión de calidad están íntimamente relacionadas, incluso existen modelos como el conjunto de normas ISO, que los vinculan claramente (cuarto principio ISO), en donde se detalla la importancia de gestionar las actividades y recursos como procesos, que adecuadamente establecidos permiten generar productos y/o servicios de calidad para la satisfacción de cliente interno y externo.

1.2.5 Cambio Organizacional

Los cambios organizacionales que se presentan en las actuales organizaciones, a más de comprometer los recursos financieros y tecnológicos pone en un reto considerable al recurso humano, que es el elemento más importante a la hora de enfrentar un cambio sea este político, económico, social y cultural.

Los autores Quirant & Ortega, (2006) manifiestan que la resistencia al cambio constituyen una conducta natural del ser humano ante cada situación de cambio

propuesta que altera el statu quo, por lo general los seres humanos levantan barreras para el cambio por temor a lo desconocido, por desconfianza o por sentimientos de inseguridad.

Se definen por los mismos autores tres tácticas básicas que se pueden utilizar para prevenir los efectos negativos de la resistencia:

- Educación y comunicación: capacitación y comunicación abierta con los empleados
- Participación: promover la participación directa en el cambio de tal forma que se logre el compromiso
- Facilitación y apoyo: comunicar avances y logros del cambio, como también comunicar los problemas que se puedan presentar.

1.3 Fundamentación Legal

El tema de esta investigación está vinculado al cumplimiento de los siguientes cuerpos legales:

- **Constitución de la República.**- Artículo 227 Administración Pública
- **Estatuto Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva.**- Procedimiento administrativo común de la Función Ejecutiva.- Artículo 101.
- **Norma Técnica de Administración por procesos:** las directrices contenidas en esta norma constituyen un elemento importante para la realización de la presente investigación, por cuanto fue emitida con el *“objeto de establecer los lineamientos generales para la administración por procesos en las instituciones de la Administración Pública Central y que dependen de la Función Ejecutiva, considerando que la administración por procesos tiene como fin mejorar la eficacia y eficiencia de la operación de las instituciones para asegurar la provisión de*

servicios y productos de calidad al ciudadano” (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2013)

- **Norma Técnica de Implementación y Operación de la metodología y herramienta Gobierno por Resultados:** Considerandos
- **Carta Iberoamericana de la Calidad:** Capítulo N° 1 y N° 2

1.4 Problema de la investigación

La Unidad de Planificación dentro de la institución cumple con un papel protagónico, por cuanto debe realizar el control, seguimiento y evaluación de los procesos que se generan dentro y fuera de la Unidad.

Actualmente los procesos de Planificación se encuentran identificados y registrados en la herramienta Gobierno por Resultados, de acuerdo a la Norma Técnica de Implementación y Operación de la metodología y herramienta GPR, en cumplimiento del Decreto Ejecutivo N° 555.

Sin embargo, no se encuentra desarrollada una cultura de evaluación a los procesos para identificar las oportunidades de mejora e identificar si los productos generados satisfacen al cliente, adicionalmente en la institución hay una débil gestión de calidad y administración por procesos con enfoque al cliente, lo que ocasiona en ciertos casos duplicidad de funciones, consumo innecesario de recursos, procesos no integrados y clientes insatisfechos.

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 General

Desarrollar un modelo de Administración por Procesos en la Unidad de Planificación de Autoridad Portuaria de Esmeraldas con enfoque a la satisfacción del cliente.

1.5.2 Específicos

1. Diagnosticar la gestión de procesos de la Unidad de Planificación de Autoridad Portuaria de Esmeraldas.
2. Formular un manual para la gestión de procesos de la Unidad de Planificación.
3. Diseñar una guía metodológica ejemplificada de un modelo de administración por procesos de la Unidad de Planificación, para su aplicación en los demás departamentos de Autoridad Portuaria de Esmeraldas.
4. Proponer la creación de un Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional.

CAPÍTULO II

MATERIAL Y MÉTODOS - METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Descripción de los métodos utilizados en la investigación

El método utilizado en esta investigación es el método paradigma crítico – propositivo, por cuanto se partió del análisis de una realidad, determinar sus condiciones y plantear una solución a los problemas que afectan a su desarrollo cotidiano.

El sector público ecuatoriano es cada día más complejo, en vista de las expectativas gubernamentales creadas alrededor del servicio público, por tanto es necesario comprender las condiciones en las que se desenvuelve la gestión pública en la actualidad, para poder intervenir en ella y mejorarla, a través del estudio y planificación de pautas determinadas en una investigación.

La implementación de un modelo de gestión por procesos en la Unidad de Planificación de Autoridad Portuaria de Esmeraldas, es el resultado de un análisis a su realidad administrativa, realizada en esta investigación y que generó una metodología, que permite responder en cierta medida a los problemas que esa realidad demanda actualmente.

2.2. Localización

La investigación se realizó en la Provincia de Esmeraldas, Cantón Esmeraldas, Parroquia Luis Tello, en Autoridad Portuaria de Esmeraldas una entidad pública encargada de la administración y operación del Puerto Comercial de Esmeraldas, ubicada en la Av. Jaime Roldós Aguilera (Recinto Portuario).

2.3 Población y Muestra

La población de estudio para la presente investigación estuvo conformada por todos los Jefes y Analista de los Departamentos y Unidades de Autoridad Portuaria de Esmeraldas, quienes son los que están directamente involucrados con los procesos de la Unidad de Planificación y conocían de cerca el desarrollo de los demás procesos de la institución. En la presente investigación no se consideró la toma de una muestra por tratarse de una población pequeña.

Tabla 2: Población

Funcionario	Número
Jefes	15
Analistas	20

2.4 Instrumentos

La aplicación de todas las técnicas de recolección de datos, permitió extraer la información de las diferentes fuentes existentes: primarias y secundarias.

2.4.1 Información primaria

- Entrevista
- Encuestas

2.4.2 Información Secundaria

La información secundaria utilizada para la investigación, fue recolectada de:

- Textos, que incluyan la temática relacionada.
- Leyes

- Artículos y publicaciones relacionadas a procesos y sistemas de gestión.
- Páginas de internet
- Revistas

2.5 Procedimientos

2.5.1 Entrevista

La entrevista fue dirigida al responsable de la Unidad de Planificación, a cargo de la dirección de los procesos de planificación y demás procesos administrativos, relacionados a la Unidad.

La entrevista se realizó con un cuestionario dirigido hacia el funcionario seleccionado, previo una cita para el efecto, el lugar de la entrevista fue APE, posterior a la entrevista se realizó el análisis de la información obtenida.

2.5.2 Encuestas

Las encuestas se realizaron a los Jefes y Analistas que laboran en la entidad y que están involucrados con los procesos, su objetivo fue determinar aspectos relacionados con el conocimiento y ejecución de actividades de los procesos de Planificación y su control, así mismo permitió determinar el nivel de conocimiento que hay en la entidad sobre administración de procesos.

Se elaboró un cuestionario con interrogantes relacionadas a la investigación, la cual fue aplicada por el investigador en los sitios de trabajo de cada uno de los encuestados, una vez aplicada la encuesta se procedió a la tabulación de los datos en una hoja de cálculo adecuada para el efecto.

2.5.3 Información secundaria

Se acudió a la lectura y comprensión de libros, revistas, folletos, artículos de revistas, publicaciones electrónicas y otras fuentes que permitieron sustentar bibliográficamente los criterios vertidos en esta investigación.

2.6 Tipos de Investigación

2.6.1 Investigación Descriptiva

Este proyecto se desarrolló en base a un tipo de investigación descriptivo, debido a que se realizó una descripción de la situación actual de la Unidad de Planificación, en cuanto al manejo de los procesos, su implementación, control y mejora.

2.7 Diseño de Investigación

El diseño utilizado es el diseño de investigación **no experimental**, por cuanto el estudio se realizó sin manipular deliberadamente las variables, es decir no se hicieron variar intencionalmente las variables independientes, solo se observó y recogió datos de la realidad estudiada como funciona en su contexto natural, y se analizó esa información. (Hernández, Fernandez, & Baptista, 1998).

2.7.1 Investigación transeccional o transversal

Dentro del diseño no experimental, se aplicó la investigación transaccional por cuanto la recolección de datos se realizó en un momento determinado y no a través del tiempo.

La finalidad de esta metodología es que se describan las variables y poder determinar su incidencia en el elemento estudiado en un tiempo determinado. (Hernández, Fernandez, & Baptista, 1998)

2.7.1.1 Tipo: Diseño transeccional descriptivo

Se aplicó este diseño en esta investigación por cuanto tiene por objetivo indagar la incidencia en la que se manifiestan las variables, es decir el análisis de los procedimientos para la implementación y control de los procesos permitió determinar su incidencia en la gestión institucional.

2.8 Normas Éticas

La presente investigación se realizó respetando los criterios y conceptos de los autores, constan las respectivas citas bibliográficas, las mismas se han detallado de acuerdo a lo que establecen las normas APA, como también se tomó en consideración lo estipulado en las leyes relacionadas al tema investigado.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS CON RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS

3.1 Diagnóstico de la situación actual de los procesos en la Unidad de Planificación de Autoridad Portuaria de Esmeraldas

Autoridad Portuaria de Esmeraldas, al formar parte del estado ecuatoriano, debe sujetarse a las disposiciones legales que dictamina el Gobierno y adaptarse a los planes y programas que se desarrollan.

En cumplimiento a lo establecido en la Norma de Control Interno 200 – 02 de la Contraloría General del Estado, en donde se determina que las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, requieren para su gestión, la implantación de un sistema de planificación que incluya: la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan plurianual institucional y planes operativos anuales, que considerarán como base la función, misión y visión institucionales, que tendrán consistencia con los planes de gobierno y los lineamientos del Organismo Técnico de Planificación, se incorpora a la estructura orgánica de Autoridad Portuaria la Unidad de Planificación mediante Resolución de Gerencia APE-GG-2011-53.

Los procesos que se desarrollan en la Unidad de Planificación se encuentran determinados en marco jurídico claramente establecido y definido:

- La Constitución de la República del 2008, define los deberes del estado entre los que la planificación es primordial para su funcionamiento.
- Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2017, el PNBV es la articulación entre la planificación nacional y territorial al identificar las dinámicas y

particularidades específicas para la formulación de políticas públicas con 12 objetivos claros para el buen vivir.

- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, es el cuerpo legal que define las responsabilidades y competencias del Gobierno Central sobre la Planificación Nacional ejercida a través del Plan Nacional de Desarrollo, instrumento al cual deben estar sujetos todas las políticas y planes sectoriales de las entidades del Estado, además permite una vinculación entre la Planificación y el Sistema Nacional de Finanzas Públicas.
- Además la Ley de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal, establece en su Art. 2, la obligación para cada Institución del Sector Público de elaborar el Plan Plurianual Institucional para cuatro años y PLANES OPERATIVOS ANUALES que servirán de base para la Programación Presupuestaria.

La formulación del Plan Operativo Anual y otros planes de la institución, se realiza dentro de un proceso de interacción institucional interno, entre sus diferentes instancias orgánicas (gerencia / jefaturas / unidades) y su coordinación está a cargo de la Unidad de Planificación, quien se constituye como el elemento que permite articular y coordinar adecuadamente la ejecución de las tareas de cada Departamento y Unidad de la Institución.

A inicios del año 2012, cuando recién se incorporó esta Unidad a la estructura de APE, se enfrentaron a un gran obstáculo: la elaboración de los planes institucionales, los cuales se constituirían en la guía de trabajo para la Institución, como: Plan Operativo Anual, Plan anual de Inversiones y Plan Anual de compras.

Se establecieron en ese momento procesos emergentes para la elaboración de estos instrumentos, como la emisión de metodologías amigables que expliquen

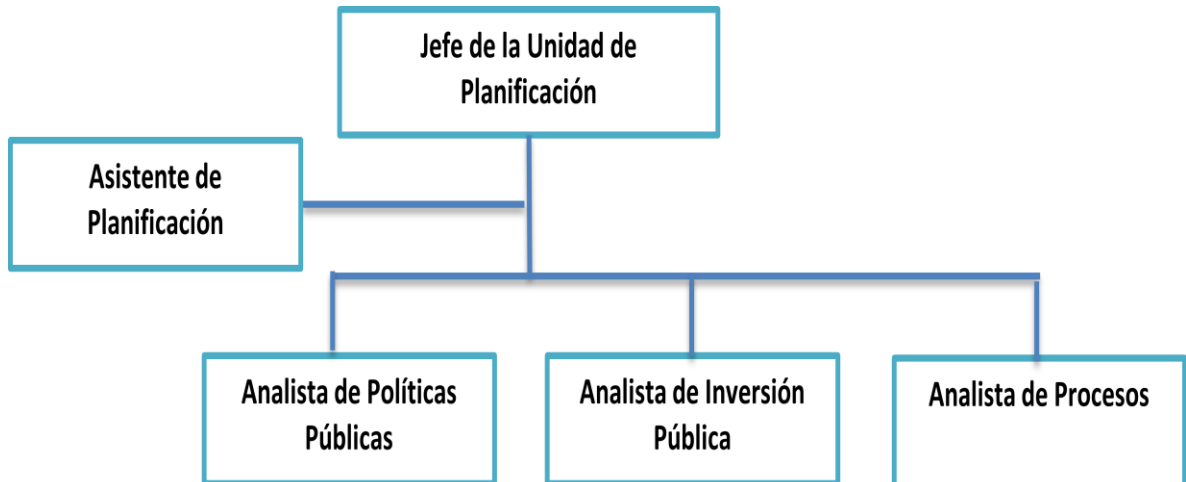
la razón de ser de los planes y como debían ser elaborados, se construyeron matrices en donde se recogía la información necesaria para la formulación de los planes, esto ayudó a disminuir el impacto que causó en los funcionarios, la incorporación de nuevos procesos que debían gestionar y que no estaban acostumbrados a realizar.

El cambio fue difícil sin embargo con el tiempo se lograron avances importantes en la gestión de planificación, las matrices que inicialmente eran elaboradas en hojas de cálculo, en el año 2013 pasaron a ser elaboradas en un sistema que permite la elaboración de los instrumentos de planificación, este sistema permite consolidar las actividades y requerimientos que se realizan en APE, con la finalidad de agilizar los procesos de obtención del POA y PAC, y además la preparación de reportes periódicos que sirvan de instrumento para la toma de decisiones en forma oportuna a la Gerencia.

Y con esta modalidad, Planificación ha ido asumiendo procesos y disposiciones emitidas por entidades superiores de gobierno, que han generado muchos cambios en sus actividades internas y a su vez a tenido que incorporar al resto de la institución en estos procesos, lo que ha ocasionado en muchas veces falta de apoyo para planificación, por cuanto no se llega a conocer y entender a profundidad e importancia de los requerimientos.

3.1.1 Estructura de la Unidad de Planificación

Ilustración 3: Estructura de la Unidad de Planificación



Fuente: Unidad de Planificación - APE

3.1.2 Procesos de la Unidad de Planificación

Los procesos de la Unidad de Planificación fueron ingresados en la herramienta GPR en el año 2012, de acuerdo a la Guía de Metodológica de Gobierno por Resultados, en donde se establecen parámetros y criterios para el levantamiento; el registro de la información fue realizado en talleres, que la Secretaría Nacional de la Administración Pública – SNAP (entidad encargada de la administración e implementación de la herramienta en el Ecuador) organizó en la entidad, en cumplimiento a la etapa de despliegue de GPR en las Autoridades Portuarias Nacionales.

Los talleres de despliegue se realizaron con la participación del personal de la SNAP y de cada uno de los Departamentos de APE en donde se estaba realizando el levantamiento, tomando en consideración que hasta esa fecha dentro de la institución no se habían realizado capacitaciones al personal sobre la metodología y normativa a aplicar.

Los procesos de la Unidad de Planificación que fueron identificados en ese momento, son los siguientes:

Tabla 3: Procesos de la Unidad de Planificación – GPR

Código	Proceso	Importancia
P001	Elaboración de la Planificación Estratégica Institucional	Vital
P002	Elaboración del Plan Operativo Anual, Plan Anual de Inversión y Plan Anual de Compras	Alta
P003	Seguimiento al cumplimiento del Plan Operativo Anual, Plan Anual de Inversiones y Plan Anual de Compras	Alta
P007	Elaboración de los anteproyectos técnicos y perfiles de proyectos en conjunto con la Comisión Técnica	Media
P008	Proceso para la obtención de los dictámenes de Viabilidad y Priorización de los proyectos de inversión en el Ministerio Coordinador y SENPLADES Zonal 1.	Alta
P009	Seguimiento al avance físico, económico y financiero de los proyectos de inversión de APE.	Media
P010	Elaboración de informes de validación de los estudios de los proyectos de inversión de la institución, previa legalización de la máxima autoridad.	Media
P011	Administración del Gobierno por Resultados de la Institución	Alta
P012	Revisión y presentación de los Proyectos de Inversión Pública de acuerdo a las necesidades institucionales bajo metodología SENPLADES	Media
P013	Postulación los proyectos de Inversión Pública ante la SENPLADES.	Alta
P014	Consolidación de la Matriz de Riesgos de los factores internos y externos de la Institución	Alta
P015	Elaboración de certificaciones de existencia de requerimientos en el PAC	Alta
P016	Elaboración del proyecto de reforma al Plan Anual de Compras	Alta
P017	Diagramación del flujo de los procedimientos de la Institución	Alta
P018	Seguimiento al cumplimiento de los procesos y certificaciones de la Institución, supervisando la implementación de los componentes técnicos de los mismos durante el ciclo de mejora continua	Alta

Fuente: Gobierno por Resultados FCE 3 – Unidad Operativa Planificación

Cada uno de los procesos levantados cuenta con una codificación, descripción e importancia, que permite realizar una calificación de cada uno, con características establecidas en la metodología:

3.1.2.1 Fichas de los procesos

La Guía contempla una ficha para el ingreso de la información, en donde, el responsable de cada proceso debe cumplir con el registro y actualización de los siguientes campos:

Tabla 4: Ficha de procesos en GPR

Campo	Criterios de Captura
Proceso	Nombre común del proceso
Descripción	Datos adicionales que permiten obtener un entendimiento más amplio del mismo incluyendo: el disparador, la secuencia de actividades y los productos del proceso.
Tipo	Gobernantes: El procesos está relacionado con la gestión estratégica de la institución. Sustantivo: El proceso está relacionado directamente con las actividades primordiales de la institución.
Campo	Criterios de Captura
	Adjetivo: El Proceso está directamente relacionado con las actividades que proveen el soporte necesario para llevar a cabo los procesos sustantivos.
Responsable del proceso	Persona responsable por el desempeño del proceso y en su caso coordina las acciones de mejora continua.
Fecha de inicio	La fecha aproximada en que el proceso inició o iniciará.
Fecha de fin	Si la fecha se desconoce, utilice la fecha de 31/12/2030.
Áreas de la unidad	Selección de las áreas involucradas en la ejecución o resultados del proceso.
Atribuciones	Selección de las atribuciones más relevantes con las que se alinea el proceso.
¿Cuál es el tiempo de ciclo (días)?:	Número de días que toma el ciclo completo del proceso.
¿Cuántas personas están asignadas al proceso?	Es el número de personas que trabajan en el proceso dedicando tiempo completo.
¿Es este proceso para un cliente interno o externo?:	El cliente es interno si el producto o servicio generado es para un cliente dentro de la institución; externo si el producto o servicio es para un cliente fuera de la institución
¿Cuáles son los productos / servicios de este proceso?	Productos/servicios que resultan del desarrollo del proceso
¿Está este proceso documentado a través de mapeo o diagrama de flujo?	Si o No según se cuente o no con la documentación definida.
¿Cuál es la estrategia de mejora del proceso?	Selección de la estrategia de mejora del proceso: Ninguno, Mejora Quirúrgica, Sistematización o Automatización.
¿Está este proceso certificado?	Si o No.
Fecha de certificación:	En caso de respuesta afirmativa en el campo anterior, registro de la fecha en que el proceso fue certificado.

Fuente: (JABEZSTRATEGIA, S.A. , 2011)

3.1.2.2 Evaluación de los procesos

Una vez levantado el proceso, dentro del factor crítico de éxito FCE 3, se debe cumplir con la evaluación de la importancia vs el desempeño de cada uno de los procesos, esta evaluación tiene la finalidad de identificar que procesos son de vital importancia para el cumplimiento de los objetivos y si su desempeño es el adecuado, esta calificación se la realiza con los siguientes criterios:

Tabla 5: Calificación de la importancia

Alta (4)	<ul style="list-style-type: none">- Sirve a una o más necesidades de negocio importantes- Debe generar un valor cuantificable en el corto a mediano plazo- Fallas o defectos pueden ser una preocupación seria si no son corregidos
Media (3)	<ul style="list-style-type: none">- Sirve a algunas necesidades de negocio básicas- Debe generar un valor efectivo en costo para los clientes o la institución- Fallas o defectos pueden representar obstáculos para el crecimiento o para las operaciones actuales
Baja (2)	<ul style="list-style-type: none">- Sirve únicamente a necesidades de negocio menores o secundarias- Puede o no generar valor al negocio en el corto o mediano plazo- Fallas o defectos pueden pasar desapercibidos por largos periodos
Nula (1)	<ul style="list-style-type: none">- Sirve a necesidades de negocio antiguas / legadas- Decremento en valor – o fase de terminación planeada- Fallas o defectos tienen impactos pequeños o poco reales

Fuente: (JABEZSTRATEGIA, S.A. , 2011)

Tabla 6: Calificación del desempeño

Excelente (5)	<ul style="list-style-type: none">- Ejecución y operación “de Clase Mundial”; otras organizaciones aprenden o se comparan con este proceso- Resultados general y consistentemente libres de defectos
Muy bueno (4)	<ul style="list-style-type: none">- Se han hecho la mayoría de las posibles mejoras- Resultados consistentes y a menudo excediendo las expectativas
Bueno (3)	<ul style="list-style-type: none">- Estándar, eficiente y solo con problemas operacionales menores- Resultados usualmente satisfactorios, pero con fallas de vez en cuando
Bajo (2)	<ul style="list-style-type: none">- Algunos problemas necesitan de acción inmediata- Los resultados esperados son definidos, pero los resultados actuales no son predecibles y presentan ciertas fallas significativas
Muy bajo (1)	<ul style="list-style-type: none">- El despliegue es incompleto o muy informal- Problemas frecuentes que requieren acción inmediata o “bomberazos” para ser resueltos

Fuente: (JABEZSTRATEGIA, S.A. , 2011)

Posterior a esta calificación, se realiza el análisis de las características críticas, la calificación de cada característica debe tener congruencia con la calificación dada al desempeño del proceso.

Estas características se califican en cada uno de los procesos levantados, las condiciones que se evalúan son: *desempeño* e *importancia*, el desempeño en los parámetros de: muy bajo, bajo, bueno, muy bueno y excelente, mientras que la importancia: nula, baja, media, alta y vital; una vez asignada la calificación de las características, la herramienta muestra su diagnóstico a manera de gráfico, en donde se identifican las debilidades y fortalezas de cada proceso, debiendo intervenir aquellas características que siendo importantes para el proceso tiene un bajo desempeño y se encuentran graficadas en el cuadrante inferior derecho del plano cartesiano, ver tabla 7 e ilustración 4.

Tabla 7: Características críticas de los procesos

Características de Procesos	Definiciones	Ejemplos
1. Tiempo de ciclo	Tiempo promedio de ejecución de un proceso	Tiempo para procesar una reclamación de seguros
2. Exactitud / Precisión	Veracidad y exactitud de resultados finales e intermedios	Cirugía de cerebro
3. Costo / Consumo de recursos	Uso eficiente de dinero y otros recursos durante la ejecución de un proceso	Fabricación de auto partes
4. Orientación al cliente / Nivel de servicio	Consistencia en alcanzar y/o exceder las expectativas del cliente	Mesero en un restaurante de lujo
5. Competencias / Habilidades	Porcentaje de participantes en un proceso que cuenta con las habilidades y el perfil adecuado	Tripulación de un avión militar
6. Integración con otros procesos	Interfases y pasos compartidos entre procesos dependientes o adyacentes	Ventas y créditos Producción y logística
7. Cumplimiento de estándares y normas	Leyes, estándares y controles que regulan el proceso	ISO 9000
8. Condiciones de trabajo	Procedimientos o actividades que aseguran la salud, seguridad, prevención de accidentes y el confort de los participantes en el proceso	Reparación de las líneas de transmisión eléctrica

Fuente: Gobierno por Resultados FCE 3

Ilustración 4: Ejemplo de resultado de evaluación de procesos



Fuente: (e-Strategia Consulting Andes, 2011)

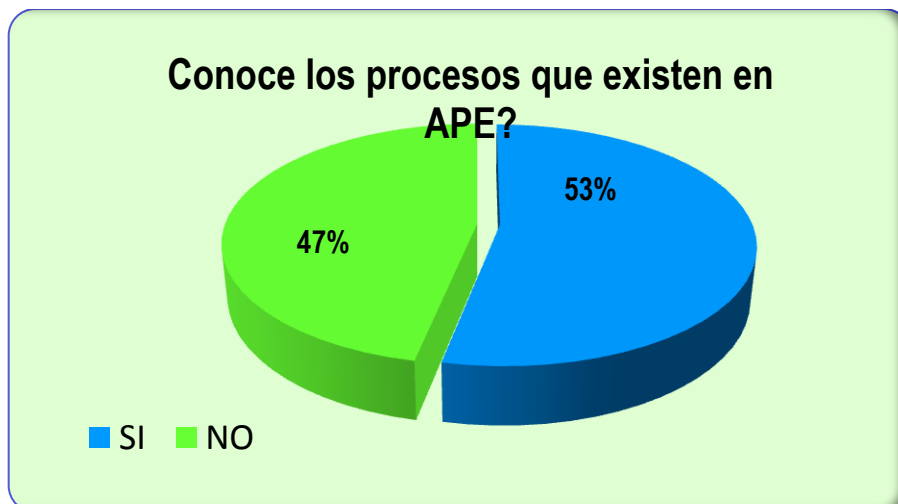
3.2 Análisis e interpretación de resultados

La determinación y recolección de la información primaria, se realizó con la aplicación de instrumentos de investigación, encuestas a los 15 Jefes y 20 Analistas de los diferentes Departamentos, una población total de 35 personas, y una entrevista al Jefe de la Unidad de Planificación.

3.2.1 Encuesta a Jefes Departamentales

1. Conoce los procesos que existen en APE?

Ilustración 5: Conocimiento de procesos existentes

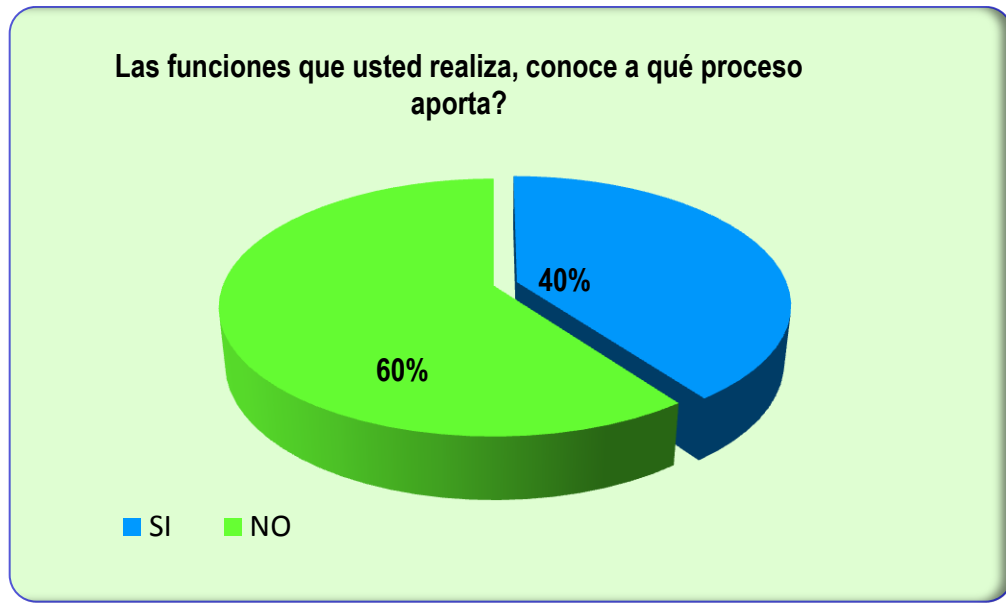


Autor: Ing. Cristina Montenegro A.

Interpretación: El 53% de los encuestados manifestó que conoce los procesos que se desarrollan en APE, es decir más del 50% de los encuestados, sin embargo, cuando se solicita la identificación de alguno de los procesos existentes, los encuestados no señalan los procesos correctos e identificados por la institución.

2. Las funciones que usted realiza, conoce a qué proceso aporta?

Ilustración 6: Conocimiento de aporte a procesos

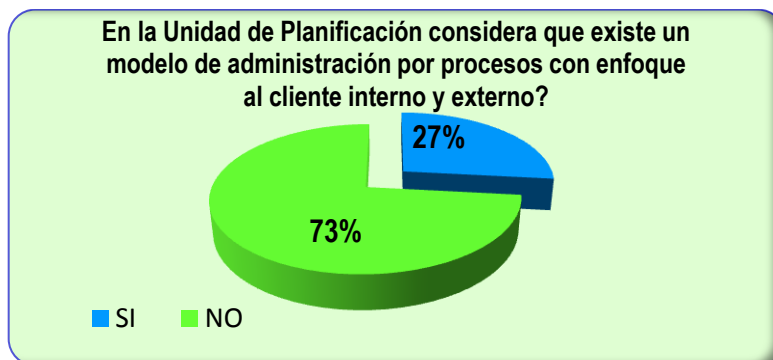


Autor: Ing. Cristina Montenegro A.

Interpretación: A pesar del 53% de encuestados que manifestaron conocer los procesos que se desarrollan en APE, apenas el 40% pudo identificar a que proceso aporta dentro de la entidad, tomando en cuenta que del total de procesos identificados 8 por los encuestados, solo 2 son correctos: asesoría y apoyo.

3. En la Unidad de Planificación considera que existe un modelo de administración por procesos con enfoque al cliente interno y externo?

Ilustración 7: Existencia de un modelo de administración por procesos



Autor: Ing. Cristina Montenegro A.

Interpretación:

El 73% de los encuestados consideran que no existe en la Unidad de Planificación un modelo de administración por procesos, entre los motivos principales para esta consideración, mencionan que no se conoce el modelo, no hay estándares en la aplicación de procesos, y no hay un comité de administración de procesos en la institución.

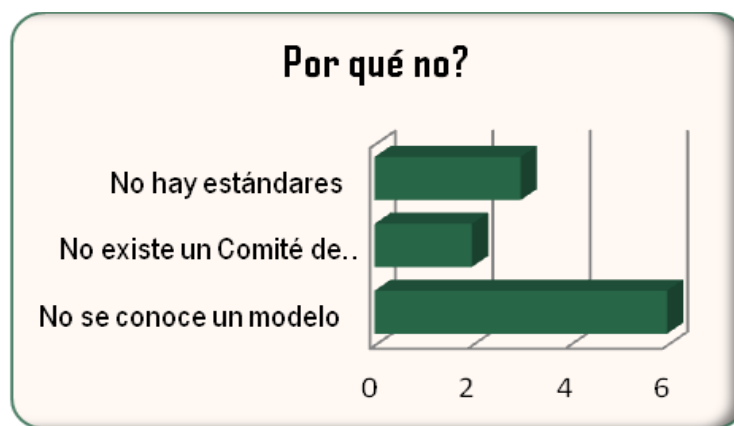
Razones expuestas por el encuestado:

Tabla 8: Opciones resultados pregunta N° 3

Si: Por qué?	Número
Se da asistencia	3
Trabajo coordinado	1
Total	4

No: Por qué?	Número
No se conoce un modelo	6
No existe un Comité de Procesos	2
No hay estándares	3
Total	11

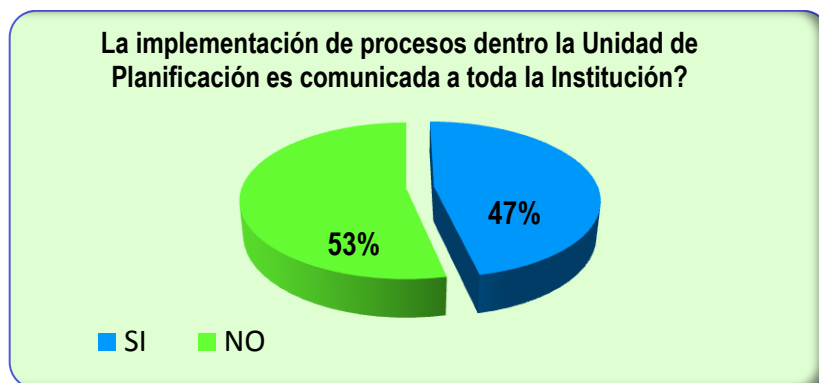
Ilustración 8: Opciones importantes pregunta N° 3



Autor: Ing. Cristina Montenegro A.

4. La implementación de procesos dentro la Unidad de Planificación es comunicada a toda la Institución?

Ilustración 9: Comunicación de la implementación de procesos



Autor: Ing. Cristina Montenegro A.

Interpretación:

El 53% de los encuestados consideran que los procesos de la Unidad de Planificación no son comunicados a toda la institución, entre las razones de los encuestados se menciona que las vías de comunicación que se han usado no han sido efectivas y otro grupo manifiesta no conocer los procesos existentes.

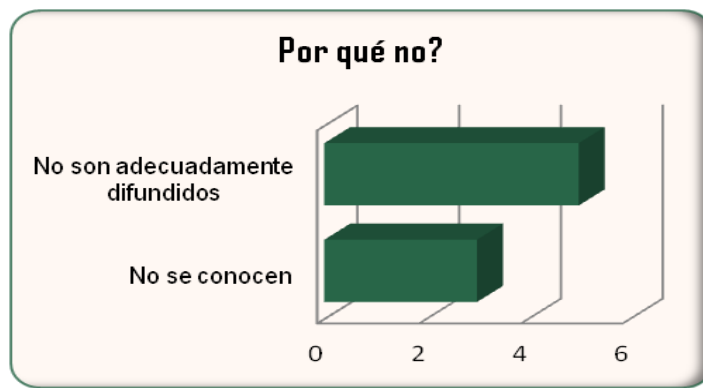
Razones expuestas por el encuestado:

Tabla 9: Opciones resultados pregunta N° 4

Si: Por qué?	Número
Son difundidos	5
Trabajo coordinado	2
Total	7

No: Por qué?	Número
No se conocen	3
No son adecuadamente difundidos	5
Total	8

Ilustración 10: Opciones importantes pregunta N° 4



Autor: Ing. Cristina Montenegro A.

5. Que todo el personal de APE, conozca los procesos que se desarrollan en su área, cree que optimizarían los resultados su gestión?

Ilustración 11: Conocimiento de procesos optimiza los resultados



Autor: Ing. Cristina Montenegro A.

Interpretación:

El 93% de los encuestados consideran que una adecuada difusión de los todos los procesos de cada departamento al resto de la institución, optimizaría los resultados de la gestión en la institución, entre las razones para esta consideración es que evitaría la duplicidad de las actividades, existiría agilidad por el conocimiento existente al proceso optimizando recursos y como efecto adicional se lograría una valoración del trabajo que realiza cada una de las áreas.

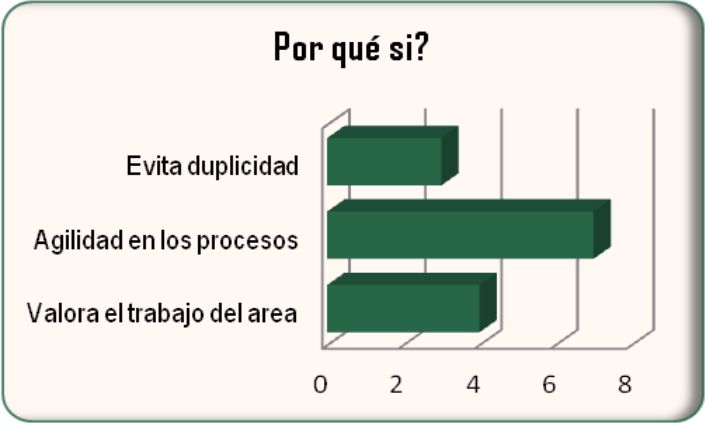
Razones expuestas por el encuestado:

Tabla 10: Opciones resultados pregunta N° 5

Si: Por qué?	Número
Valora el trabajo del área	4
Agilidad en los procesos	7
Evita duplicidad	3
Total	14

No: Por qué?	Número
No es conocimiento suficiente	1
Total	1

Ilustración 12: Opciones importantes pregunta N° 5



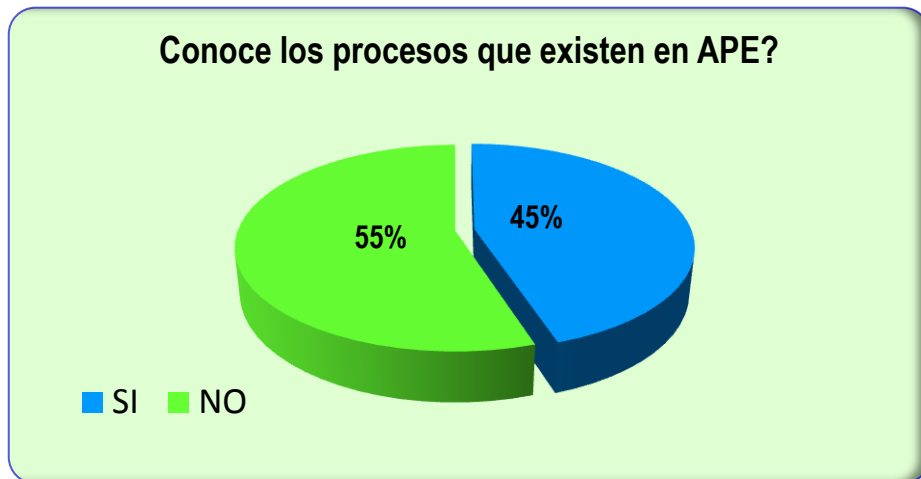
Autor: Ing. Cristina Montenegro A.

3.2.2 Encuesta Analistas

De las encuestas aplicadas a esta población se desprenden los siguientes resultados:

1. Conoce los procesos que existen en APE?

Ilustración 13: Conocimiento de procesos existentes



Autor: Ing. Cristina Montenegro A.

Interpretación: El 55% de los encuestados manifestó que conoce los procesos que se desarrollan en APE.

2. Las funciones que usted realiza, conoce a qué proceso aporta?

Ilustración 14: Conocimiento de aporte a procesos

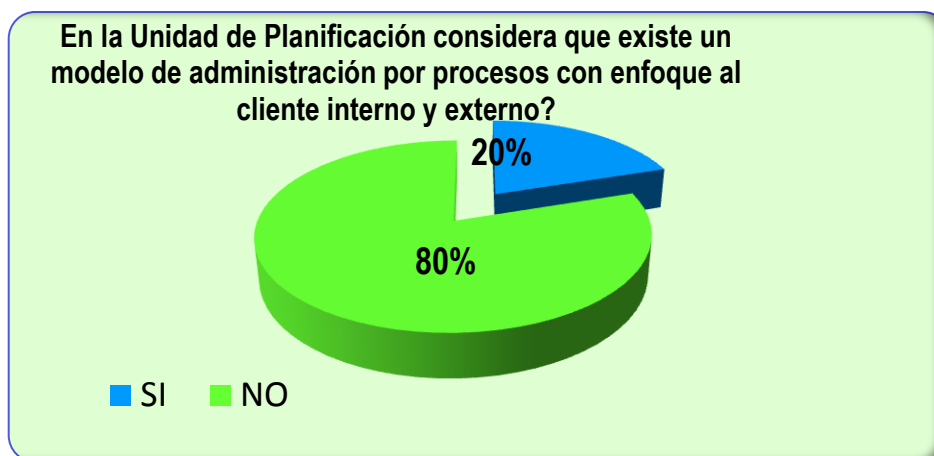


Autor: Ing. Cristina Montenegro A.

Interpretación: A pesar del 55% de encuestados que manifestaron conocer los procesos que se desarrollan en APE, apenas el 35% pudo identificar a que proceso aporta dentro de la entidad, tomando en cuenta que del total de procesos identificados 7 por los encuestados, solo 2 son correctos: asesoría y apoyo.

3. En la Unidad de Planificación considera que existe un modelo de administración por procesos con enfoque al cliente interno y externo?

Ilustración 15: Existencia de un modelo de administración por procesos



Autor: Ing. Cristina Montenegro A.

Interpretación:

El 80% de los encuestados consideran que no existe en la Unidad de Planificación un modelo de administración por procesos, entre los motivos principales para esta consideración, mencionan que no se conoce el modelo y no hay una administración de procesos.

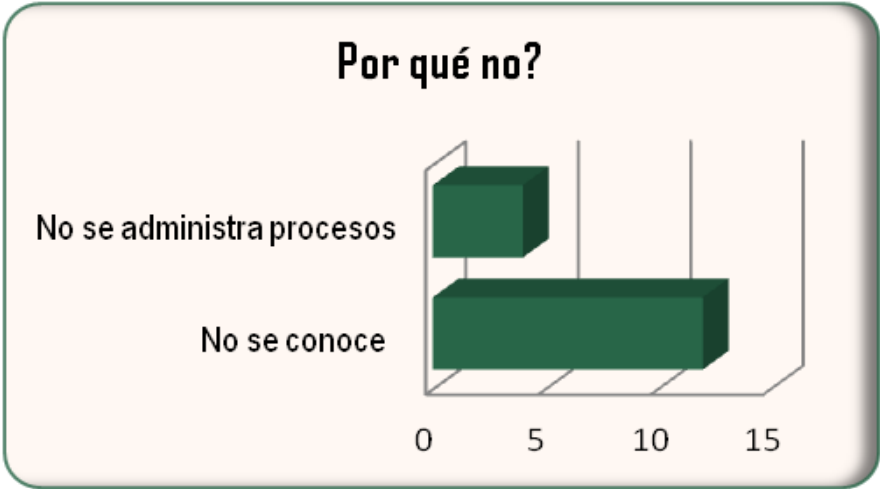
Razones expuestas por el encuestado:

Tabla 11: Opciones resultados pregunta N° 3

Si: Por qué?	Número
Se da asistencia	2
Trabajo coordinado	2
Total	4

No: Por qué?	Número
No se conoce	12
No se administra procesos	4
Total	16

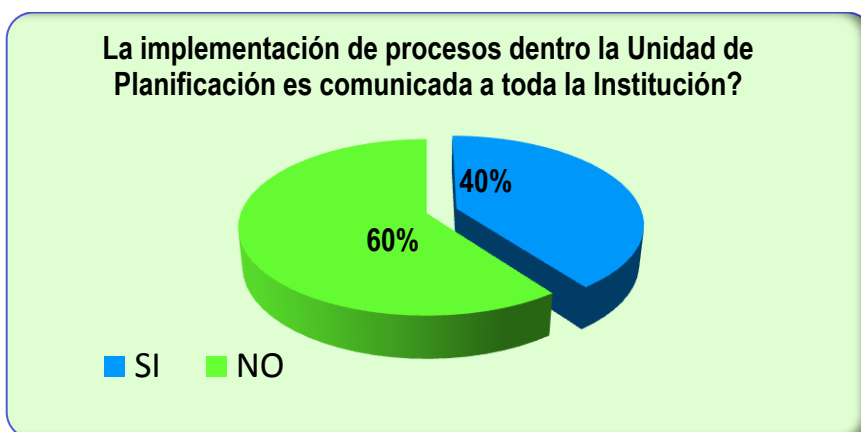
Ilustración 16: Opciones importantes pregunta N° 3



Autor: Ing. Cristina Montenegro A.

4. La implementación de procesos dentro la Unidad de Planificación es comunicada a toda la Institución?

Ilustración 17: Comunicación de la implementación de procesos



Autor: Ing. Cristina Montenegro A.

Interpretación:

El 60% de los encuestados consideran que los procesos de la Unidad de Planificación no son comunicados a toda la institución, entre las razones más importantes están que no se involucra a todo el personal para que exista una comunicación efectiva, lo que ocasiona un desconocimiento de los procesos por el personal que está involucrado en ellos.

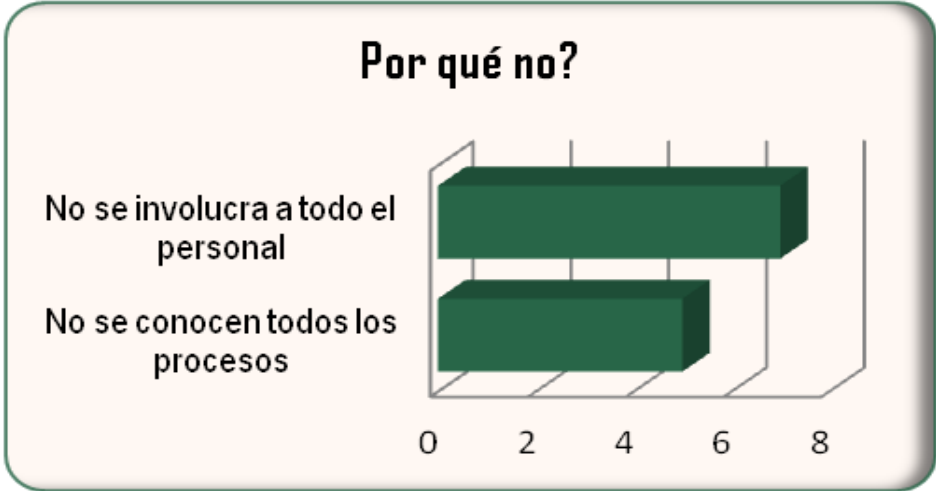
Razones expuestas por el encuestado:

Tabla 12: Opciones resultados pregunta N° 4

Si: Por qué?	Número
Son difundidos	5
Trabajo coordinado	3
Total	8

No: Por qué?	Número
No se conocen todos los procesos	5
No se involucra a todo el personal	7
Total	12

Ilustración 18: Opciones importantes pregunta N° 4



Autor: Ing. Cristina Montenegro A.

5. **Considera que se pueden realizar cambios a los procesos para mejorar el servicio que usted utiliza?**

Ilustración 19: Conocimiento de procesos optimiza los resultados



Autor: Ing. Cristina Montenegro A.

Interpretación:

El 85% de los encuestados consideran que se pueden realizar cambios para mejorar los procesos de la Unidad de Planificación, entre los cambios que se deberían considerar se encuentra la definición clara de los procesos y su automatización para lograr agilidad y realizar una comunicación y difusión efectiva de los procesos que se realizan.

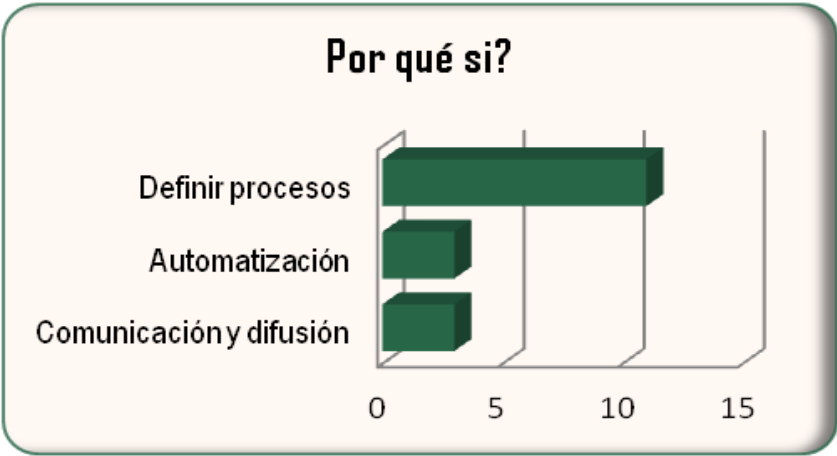
Razones expuestas por el encuestado:

Tabla 13: Opciones resultados pregunta N° 5

Si: Por qué?	Número
Comunicación y difusión	3
Automatización	3
Definir procesos	11
Total	17

No: Por qué?	Número
Los procesos están bien	3
Total	3

Ilustración 20: Opciones importantes pregunta N° 5



Autor: Ing. Cristina Montenegro A.

3.2.3 Análisis de resultados de encuestas aplicadas

1. Conocimiento de procesos de APE

La aplicación de los instrumentos a poblaciones distintas, permitió evidenciar que los analistas de cada Departamento tienen mayor conocimiento de los procesos que se realizan en la entidad, ya que del total de encuestados los Jefes conocen los procesos en un 47% mientras que los Analistas en un 55%.

2. Las funciones según proceso

A nivel general los encuestados dicen conocer los procesos a los cuales aportan sus funciones; sin embargo en igual porcentaje, las dos poblaciones encuestadas no logran mencionar un proceso correcto de la institución, los resultados evidencian una confusión entre procesos y actividades desarrolladas.

3. Modelo de administración por procesos en la Unidad de Planificación

Con una diferencia de 7% entre Analistas y Jefes, las dos poblaciones encuestadas coinciden que no existe un modelo de administración de procesos en la Unidad de Planificación y que pese a las capacitaciones que se han realizado para afirmar la cultura de planificación en la entidad, no hay un conocimiento claro de los procesos que se realizan y en muchas ocasiones no se conoce el desarrollo del proceso lo que no permite una identificación clara de la importante contribución de las otras aéreas a estos procesos; la no implementación de un modelo de administración por procesos se ha traducido en la ausencia de estándares para el desarrollo del proceso y sus actividades,

falta de difusión para los procesos y de un comité de gestión que regule su implementación y disponga acciones para su mejora continua.

4. Implementación de procesos de la Unidad de Planificación, comunicada a otras áreas.

Los resultados evidencian que los encuestados tanto Jefes como Analistas coinciden en que no hay una adecuada difusión de los procesos que en la unidad se implementan, se menciona que aunque la Unidad emprende acciones que permitan realizar un trabajo coordinado con los demás Departamentos, los métodos utilizados no han generado los resultados deseados, y existe desconocimiento, entre las causas mencionadas para este efecto, es que a decir de los encuestados no se está involucrando a todo el personal en los procesos de capacitación que se han emprendido,

5. Conocimiento de los procesos de cada área, para mejorar la gestión

Los resultados de la investigación demuestran que en un alto porcentaje, los Jefes consideran que el conocimiento de los procesos de todas las áreas en la institución contribuiría al mejoramiento de la gestión de cada Departamento, principalmente porque no existiría duplicidad de actividades, se logra agilidad en el proceso, que se traduce en una optimización de recursos y un elemento importante de mencionar es que los encuestados consideran que no hay una valoración del trabajo entre áreas precisamente por su desconocimiento, e incluso se pierde en gran medida el aporte de los funcionarios.

6. Cambios a los procesos para mejorar el servicio que usted utiliza

Al responder esta pregunta los analistas consideran en un alto porcentaje que los procesos que utilizan en la Unidad de Planificación se pueden mejorar, principalmente en la definición y difusión de cada uno de ellos, ya que al

definirse claramente las actividades que se desarrollan en cada uno de los procesos se lograrían los resultados de una manera más segura y eficiente.

3.2.4 Entrevista al Jefe de la Unidad de Planificación

Dentro de los instrumentos determinados para esta investigación, se consideró la entrevista al Jefe de la Unidad de Planificación, para conocer la situación de los procesos de la Unidad desde otra perspectiva diferente a los usuarios externos; a continuación los resultados de la entrevista aplicada:

1. Cuáles y cuántos procesos definidos y aprobados existen en la Institución?

R.- Son 39 procesos que existen en la institución, los mismos que fueron levantados por cada departamento dentro de la herramienta GPR.

Se realizó una socialización interdepartamental de los procesos levantados?

R.- No

2. Existe dentro de la estructura orgánica un área definida responsable de la implementación y control de procesos?

R.- No existe un área específica, dentro de la Unidad tenemos el espacio para un analista que se encargue del levantamiento de procesos, sin embargo no contamos con ese profesional actualmente.

3. Cómo se realiza la implementación de procesos en la Institución?

R.- Desde la implementación de Gobierno por Resultados no se ha realizado el levantamiento de nuevos procesos en cada Departamento, tenemos pendiente la revisión y actualización de los procesos.

Se levantaron los procesos con alguna metodología, que haya evitado la confusión entre proceso y actividad?

R.- Se realizó el levantamiento de los procesos bajo la metodología GPR, sin embargo, contamos con errores de ese tipo en todas las áreas, existen actividades levantadas como procesos, no hay una identificación clara de un macro proceso y proceso, por eso se comete el error de levantar actividades.

4. Con qué frecuencia se realiza el control de los procesos y el levantamiento de información para mejorar e implementar nuevos procesos?

R.- Se estableció una frecuencia trimestral, pero por falta del personal no se ha podido realizar un control para la mejora de procesos; lo que se ha controlado es la evaluación de procesos comatosos y si se han ejecutado acciones para que el proceso salga de esa condición, hemos procedido a levantarlo de comatoso.

5. Cuenta la Unidad de Planificación con un catálogo de procesos?

R.- Si, actualmente los levantados en GPR.

6. Que metodología se ha aplicado para la diagramación de procesos de la Unidad?

R.- Ninguna metodología específica, solo flujogramas.

Tiene conocimiento de la Norma Técnica de Procesos N° 1580 emitida por la SNAP?

R.- Tengo conocimiento, pero no se ha aplicado aun en la entidad.

7. Se han realizado encuestas de satisfacción al cliente interno, respecto de los productos de la Unidad de Planificación?

R.- No

8. Los productos que recibe el cliente, son en base a sus requerimientos?

R.- Los productos que se generan, son en base a requerimientos institucionales, entendiéndose que son también requerimientos de los clientes internos; pero siempre consideramos que los productos generados cumplan características que hagan fácil su utilización.

3.3 Conclusiones

1. En la unidad de Planificación no se identifica un modelo de gestión por procesos, con un funcionario encargado de su administración; por tanto la falta de una adecuada implementación, socialización, comunicación y control de los mismos está ocasionando un funcionamiento ineficiente de los actuales procesos y un consumo innecesario de recursos, a lo que se agrega que el desconocimiento de los procesos ocasiona en los funcionarios un desinterés por realizarlos, afectando a la gestión, puesto que se trata de procesos que son vitales para la institución.
2. Existe desconocimiento general de los procesos de la institución y de la Unidad de Planificación, por falta de interrelación y socialización de los mismos, lo que ha ocasionado que los Jefes y Analistas a cargo de los procesos vitales de la institución, no cuenten con una adecuada información y no estén en condiciones de identificar su proceso en la cadena de valor de la entidad y no conozcan además como su proceso aporta a esa cadena, si es adjetivo, sustantivo o agregador de valor.
3. Los procesos de cada Departamento de la institución, fueron levantados en el año 2012 en la herramienta de GPR, sin embargo esta metodología no permitió hacer una correcta diferenciación entre actividades y procesos, lo que ha ocasionado que existan en la institución y en la Unidad de Planificación algunos procesos en la herramienta, los cuales unos no tienen un valor real ya que son actividades que forman parte de otros de otros procesos y no generan valor agregado.

3.4 Recomendaciones

1. Implementar un modelo de Administración por procesos en la Unidad de Planificación, que permita establecer una adecuada implementación, socialización, comunicación y control de los procesos tanto de la unidad como de los demás procesos de la institución; esta implementación permitirá mejorar el desarrollo de la gestión, al ser más ágiles los procesos, se optimiza el consumo de recursos, y principalmente si los funcionarios tienen conocimiento de las actividades, el producto, los estándares, los indicadores y la importancia de cada proceso, pueden aportar favorablemente y con interés a procesos vitales de la institución.
2. Implementar medios efectivos de comunicación para la difusión, implementación, funcionamiento e interrelación de los procesos de la institución y de la Unidad de Planificación, despertando el interés en los funcionarios de la entidad por conocer e identificar su proceso en la cadena de valor de la entidad, de tal forma que comprendan que sus funciones aportan a un macro proceso y que los procesos de la Unidad de Planificación al ser de nivel gobernante, son muy importantes para la organización.
3. Complementar la metodología aplicada para el levantamiento de procesos en la herramienta GPR, con metodologías que permitan la correcta diferenciación entre actividades y procesos, además de generar un procedimiento interno que establezca los estándares para la gestión de procesos y que pueda ser aplicado en todas los departamentos de la institución.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA ALTERNATIVA

4.1 Título de la propuesta

DISEÑO DE UN MANUAL PARA LA GESTIÓN DE PROCESOS EN LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN DE AUTORIDAD PORTUARIA DE ESMERALDAS

4.2 Justificación de la propuesta

Los principios de la Administración Pública establecidos en la Constitución de la República, han dado origen a la creación de normativas, metodologías y técnicas que aseguren el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de las operaciones de las instituciones que conforman el sistema de Administración Pública Central; éste es el origen de la Administración por procesos, implementada y regulada en el Ecuador a través de la Norma Técnica de Administración por Procesos, emitida el 13 de febrero del 2013, por el Secretario Nacional de la Administración Pública.

En las disposiciones generales del acuerdo N° 1580 que emite a esta normativa, se dispone que los lineamientos establecidos responden a un modelo de reestructuración de la gestión pública institucional y que ninguna institución de la Administración Pública Central y que depende de la Función Ejecutiva, adoptará un modelo de administración por procesos diferente al emitido en esta Norma.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, la Unidad de Planificación de Autoridad Portuaria de Esmeraldas, al tener dentro de su estructura un puesto para realizar funciones en el área de Procesos, debe contar con un modelo de Gestión por procesos, que en aplicación a la

normativa relacionada vigente, permita administrar, definir, priorizar, comunicar y mejorar los procesos que se identifiquen en la institución y en la Unidad, de tal forma que permita mejorar los procesos existentes en la herramienta GPR y complementar esa metodología, lo que permitirá contar con un proceso estándar para la gestión de procesos que ayude a optimizar el consumo de recursos y principalmente implementar programas de mejoramiento a la gestión institucional.

4.3 Fundamentación

La propensión mundial por desarrollar la calidad total, ha dado origen a varios modelos de excelencia en la gestión, tanto del sector público como el sector privado, modelos que entre sus beneficios se derivan el establecimiento de referentes de calidad en la organización, detección de fortalezas y debilidades organizativas e identificar el camino para la mejora continua de los procesos, partiendo desde este referente un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso.

Un modelo de gestión se puede utilizar como un instrumento eficaz en la administración de los procesos de cualquier organización, puesto que su fin es el de mejorar los productos y servicios que se brindan.

A lo largo del tiempo se ha desarrollado varios y diversos modelos para la gestión de calidad, sin embargo, los modelos más conocidos y difundidos han sido:

1. **Modelo Deming y el ciclo de mejora PDCA:** el primero modelo Deming, desarrollado en Japón en 1951, por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros, este modelo recoge las teorías de Control Total de la Calidad (TQC), su enfoque básico es la satisfacción del cliente y el bienestar público.

Fue desarrollado por Shwhart y perfeccionado por Deming, en su ciudad de origen del mismo nombre; entre los mayores aportes realizados a este

modelo por este estadístico y profesor estadounidense, se encuentran los 14 puntos de Deming y el ciclo del PDCA:

P: Plan (Planear): definir los planes

D: Do (Hacer): ejecutar lo planeado

C: Check (Verificar): verificar el cumplimiento de los resultados, de acuerdo a lo que se planeo.

A: Act (Actuar): actuar para tomar correctivos ante los problemas, prevenir posibles riesgos, mantener y mejorar el ciclo.

2. Modelo Malcolm Baldrige: creado en Estados Unidos en 1987, como respuesta a la invasión de los productos japoneses en el mercado estadounidense, sus principios también están basados en la Calidad Total, pero se encuentra elaborado en torno a 11 valores:

1) Calidad basada en el cliente

2) Liderazgo

3) Mejora y aprendizaje organizativo

4) Participación y desarrollo del personal

5) Rapidez en la respuesta

6) Calidad en el diseño y en la prevención.

7) Visión a largo plazo del futuro

8) Gestión basada en datos y hechos

9) Desarrollo de la asociación entre los implicados

10) Responsabilidad Social

11) Orientación a los resultados

3. Modelo europeo de excelencia EFQM: en el año 1988, como resultado del deseo de alcanzar una ventaja competitiva para Europa, ante el embate comercial de Japón y Estados Unidos, se crea la Fundación Europea para la Gestión de Calidad – European Foundation for Quality

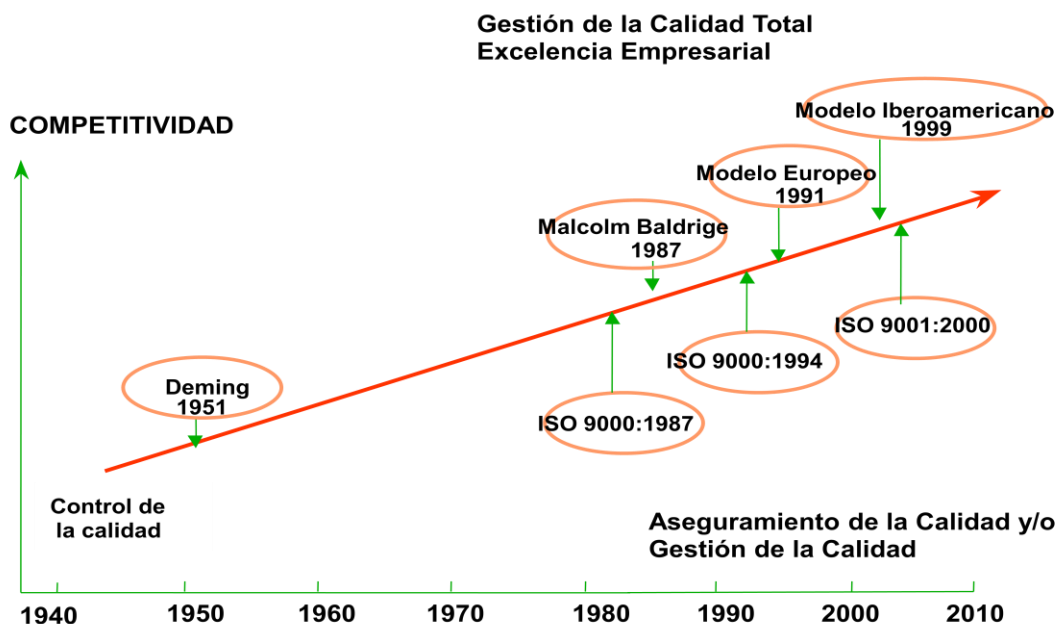
Management (E.F.Q.M.), con el fin de mejorar la competitividad de las organizaciones europeas a través de la mejora de su gestión.

En el año 1992 se presenta el Modelo Europeo de Gestión de Calidad – EFQM de autoevaluación; la premisa de este modelo es *“la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión del personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales”* (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte , 2001)

El modelo ofrece un marco de criterios, aplicados a cualquier organización, utiliza un esquema lógico denominado “reder” (radar en inglés), dividido en dos grupos:

- a) Agentes facilitadores del modelo: enfoque (planificar), despliegue (hacer), evaluación (verificar) y revisar (actuar).
- b) Resultados en el modelo, definir los resultados que se quiere alcanzar tanto en términos económicos, financieros, operativos y de satisfacción de las expectativas.

Ilustración 21: Evolución de los modelos de calidad y excelencia



Fuente: Gestión por procesos (Flores Rodriguez, 2012)

La fundamentación teórica de este trabajo de investigación se sustenta en un enfoque crítico – propositivo al partir del análisis de una realidad, determinar sus condiciones y plantear una solución a los problemas que afectan a su desarrollo cotidiano.

El modelo teórico utilizado en la Administración por procesos, emitida por la Secretaría Nacional de la Administración Pública – SNAP, se basa en el ciclo de mejora continua que busca incrementar las capacidades de las instituciones del sector mediante la aplicación de la evaluación permanente interna y externa.

En el presente trabajo se ha aplicado además la premisa en la que se basa el Modelo europeo de excelencia EFQM, por cuanto su enfoque se direcciona a: la satisfacción del cliente y empleados, impacto positivo en la sociedad, una acertada gestión del personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada

definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados.

4.4 Objetivos

4.4.1 Objetivo General

Proponer un modelo de administración por procesos en la Unidad de Planificación de Autoridad Portuaria de Esmeraldas, aplicando la Norma Técnica de Administración por Procesos N° 1580.

4.4.2 Objetivos Específicos

1. Definir el proceso y los subprocesos de la Gestión por Procesos que debe aplicar la Unidad de Planificación de APE.
2. Elaborar el Manual del Proceso Gestión por procesos, que debe ser aplicado en la Unidad de Planificación de APE.
3. Diseñar una guía ejemplificada para su aplicación en las demás Departamentos de APE.

4.5 Ubicación Sectorial y Física

Provincia: Esmeraldas

Institución: Autoridad Portuaria de Esmeraldas

Unidad: Planificación

Área: Procesos

Dirección: Av. Jaime Roldós Aguilera (Recinto Portuario)

4.6 Factibilidad técnica, administrativa y financiera

4.6.1 Factibilidad Técnica

Al ser la Unidad de Planificación encargada del área de procesos, la propuesta técnicamente es aplicable por cuanto existe normativa legal vigente que la hace viable.

4.6.2 Factibilidad administrativa

Administrativamente esta propuesta es necesaria para la gestión de procesos de la entidad, por cuanto permitirá la organización, control y mejora de los procesos, hacerlos más ágiles, optimizar el uso y consumo de recursos, y elevar la calidad de los productos y/o servicios que ofrece APE.

4.6.3 Factibilidad Financiera

El área encargada de procesos es la Unidad de Planificación y dentro de sus atribuciones y competencias se encuentra realizar el levantamiento de procesos.

Para la aplicación de la propuesta se debe contar con una persona responsable de procesos, cuya función sea la aplicación del manual y la ejecución de los sub procesos en los demás departamentos y unidades.

La remuneración mensual de este servidor debe estar en función de la escala de remuneraciones del sector público fijado por el Ministerio del Trabajo:

Servidor Público 3

Denominación: Analista de Procesos

Remuneración: \$986,00 USD

4.7 Vialidad Académica

La presente investigación utiliza un tipo de investigación descriptivo, que a través de la aplicación del método inductivo se analiza la situación actual de la Unidad de Planificación, en cuanto al manejo de los procesos, su implementación, control y mejora.

Con el método deductivo se analiza el entorno de la administración pública y la normativa que rige la gestión por procesos en el Ecuador, que permitió sustentar la presente propuesta, con la identificación además de fundamentos teóricos relacionados al tema investigado.

La investigación científica recopilada en la bibliografía descrita en este trabajo: libros, revistas, artículos, sitios web, fue aplicada a la realidad de la institución.

4.8 Plan de Trabajo

El presente estudio se basa en el desarrollo de un modelo de administración por procesos para la Unidad de Planificación de Autoridad Portuaria de Esmeraldas, que pueda ser implementado y desarrollado de acuerdo a la normativa de procesos vigente.

El modelo de gestión por procesos propuesto, está diseñado de acuerdo a las metodologías emitidas por la SNAP, para la aplicación de la Norma Técnica de Administración por Procesos, e incorpora los datos recopilados en la investigación efectuada.

La validación de la propuesta se realizará mediante una exposición del manual de procesos y de la guía ante el personal de la Unidad de Planificación, quienes serán los que se encargarán de la implementación de procesos en Autoridad Portuaria de Esmeraldas, en cumplimiento a la normativa emitida para el efecto por la SNAP, en el siguiente cronograma:

Tabla 14: Cronograma de validación de propuesta

TEMA	FECHAS	HORAS	
		INICIA	TERMINA
Manual del Proceso de Gestión por procesos	23/02/2015	10:00	12:30
Guía para el levantamiento de procesos	24/02/2015	15:00	17:00

Autor: Ing. Cristina Montenegro A.

4.9 Guía ejemplificada para el levantamiento de procesos

La propuesta presentada en esta investigación contiene el diseño de una guía para el auto levantamiento de procesos de Autoridad Portuaria de Esmeraldas, que puede ser aplicada por los funcionarios de la entidad (Ver Anexo 16).

4.10 Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional

Dentro de la propuesta se consideró recomendar a la máxima autoridad de APE, la conformación de un Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional.

Su creación está dispuesta en el Art. 7 de la Norma Técnica de Administración por Procesos, como parte del compromiso institucional en mantener un entorno para la administración por procesos.

En el Art. 9 de la misma normativa se dispone que el comité estará integrado por:

“ ...

- *La máxima autoridad o su delegado;*
- *El Responsable para la Gestión de la Calidad ;*
- *El Titular de la Unidad de Administración de Procesos o de la unidad delegada;*

- *Responsables de los macroprocesos de la institución;*
- *Representante de la Unidad de Talento Humano*
- *Otros interesados que determine la Máxima Autoridad o su delegado...”*

Funciones principales:

- Reunirse con una periodicidad no menor a 1 vez cada cuatro meses.
- Aprobar los lineamientos para la administración por procesos y coordinar con los responsables de los procesos institucionales los proyectos de mejora continua.
- Dirigir la revisión de los resultados de los programas emprendidos para la mejora de los servicios.
- Establecer una cultura de mejora continua
- Realizar la priorización, selección y solicitar la asignación de recursos para los proyectos de mejoramiento de la gestión institucional.
- Asegurar la calidad de los procesos institucionales
- Tomar decisiones sobre los cambios que se requieren hacer a los procesos para garantizar la calidad de los servicios y la satisfacción de los clientes.

4.11 Validación de la propuesta

Según plan de trabajo planteado, la validación de la propuesta se realizó ante el personal de Planificación, durante los días 23 y 24 de febrero mediante una exposición de la propuesta, incluyendo Manual de proceso de Gestión por procesos y la Guía para el levantamiento de procesos. (Ver Anexo 17)

23 de febrero del 2015: en este día se realizó la explicación de los elementos principales del manual, determinación de los procesos, subprocesos, las fichas de cada uno de los subprocesos y la metodología para diagramación.

24 de febrero del 2015: correspondió en este día la exposición de la Guía para el levantamiento de procesos y de los elementos que se incluyeron, como conceptos, ejemplos y metodología a utilizar.

La técnica usada para captar las apreciaciones del personal respecto a la propuesta planteada fue la entrevista, de lo cual se obtuvo la siguiente información:

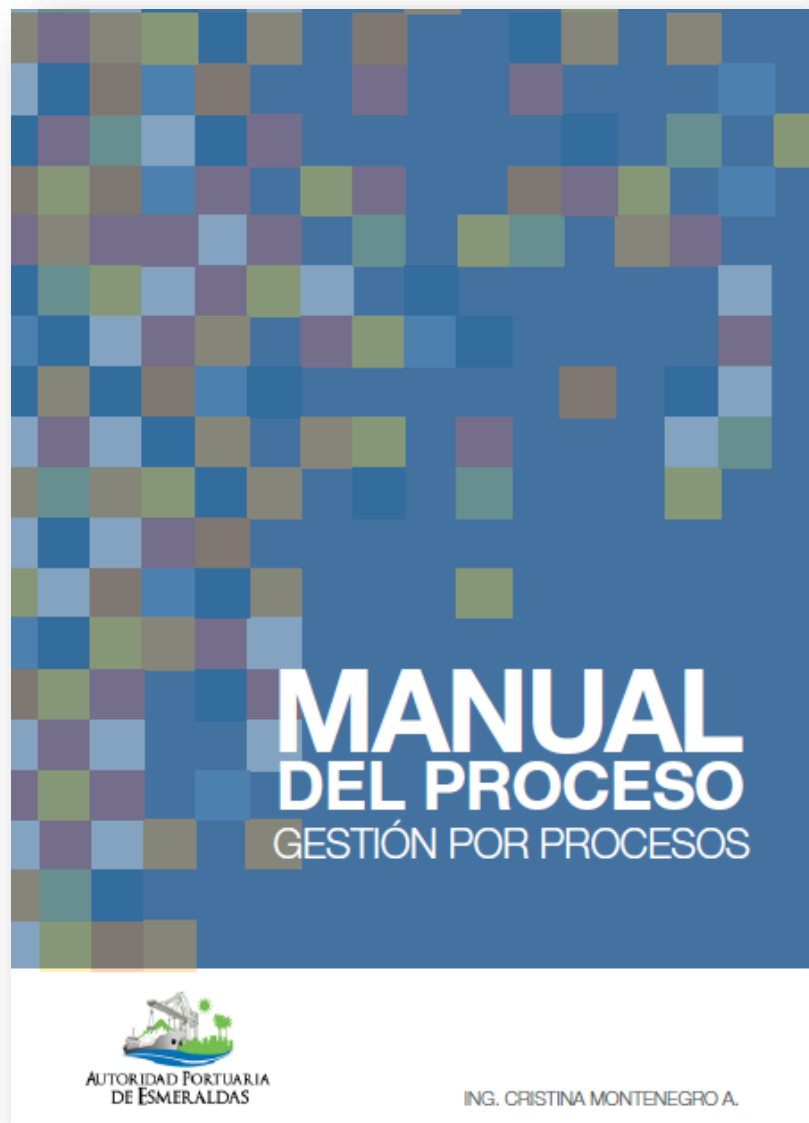
Manual del proceso Gestión por procesos: las apreciaciones sobre el manual fueron que es un documento necesario para la gestión dentro de la Unidad y que debe ser aplicado de manera inmediata dentro de la organización, para poder dar cumplimiento a los productos de procesos incluidos en el Plan Operativo de la Unidad.

La presentación y lenguaje utilizado en el manual les resulta amigable, lo que manifiestan es que a medida que se vayan realizando ejercicios de levantamiento, documentación, socialización y evaluación de procesos se irán familiarizando más con los formatos que la SNAP ha definido y sobre los cuales se realizó la propuesta. En cuanto a metodología utilizada, se pudo evidenciar que hay un especial interés por la diagramación en BPM, puesto que no manejan el sistema que permite realizar los flujos, sin embargo existe la predisposición de los funcionarios por estudiar esta metodología.

Guía para el levantamiento de procesos: la guía les pareció un complemento importante para la aplicación del manual, en vista de que la Unidad de Planificación realiza talleres con las demás áreas para la elaboración de instrumentos de planificación el documento les ayudará a que los demás miembros de la organización puedan comprender los términos y metodologías que se usarán en la gestión de procesos.

El criterio general en cuanto a la guía, fue que si bien la guía es bastante didáctica y usa un lenguaje de fácil comprensión, no permitiría que un funcionario levante solo información de sus procesos, que según la experiencia en la entidad, debe aún manejarse con talleres hasta que se acople la institución a los nuevos procesos.

4.12 Desarrollo de la propuesta



Vigencia	Código	Versión	Páginas



**AUTORIDAD PORTUARIA
DE ESMERALDAS**

MANUAL DEL PROCESO GESTIÓN POR PROCESOS

FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN

Actividad	Nombre	Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:	Ing. Cristina Montenegro A.	Analista de Inversión y Política Pública		
Revisado por:				
Aprobado por:				



UNIDAD DE PLANIFICACIÓN

Proceso: Gestión por Procesos

Código: UP-AP-001-2015


MANUAL DE PROCESOS – GESTIÓN POR PROCESOS

Versión: 1.0

Página de

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Descripción del cambio	Responsable		Fecha de Actualización
		Nombre	Cargo	
1.0	Versión Original	Ing. Cristina Montenegro	Analista de Inversión y Política Pública	25/enero/2015

	UNIDAD DE PLANIFICACIÓN	
	Proceso: Gestión por Procesos	
	Código: UP-AP-001-2015	
	MANUAL DE PROCESOS – GESTIÓN POR PROCESOS	Versión: 1.0 Página de

PROCESO DE GESTIÓN POR PROCESOS

1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO


1.1 Ficha Del Proceso

Proceso:	Gestión por Procesos
Código del Proceso:	
Descripción:	<p>PROPÓSITO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar y gestionar de manera sistemática los procesos desarrollados en la institución, y las interacciones entre los mismos; asegurando la efectividad en la ejecución de los procesos internos, mediante la aplicación de la mejora continua. <p>DISPARADOR:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Disposición de la Gerencia General ▪ Atribución según Estatuto Orgánico de Autoridad Portuaria de Esmeraldas ▪ Necesidades de mejora continua. <p>ENTRADAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Memorandos con requerimientos para levantamiento y documentación de procesos. ▪ Planificación interna de la Unidad de Planificación, relacionada al levantamiento y documentación de procesos. ▪ Documentación de procesos aprobada por la Gerencia y/o Comité de Gestión de Calidad. ▪ Reportes de la herramienta Gobierno Por Resultados (GPR) en los cuales se identifican procesos comatosos. <p>SUBPROCESOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación para el levantamiento de procesos 2. Levantamiento y documentación de procesos 3. Socialización y capacitación de procesos 4. Evaluación y mejora de procesos <p>PROCEDIMIENTOS: N/A</p>

Productos/Servicios del Proceso:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informe de Planificación ejecutada de levantamiento, documentación, capacitación y mejora de los procesos. ▪ Manual de procesos (Versión original) ▪ Manual de procesos (Versión mejorada) ▪ Catálogo de procesos de la entidad
Tipo de Proceso:	Sustantivo
Responsable del Proceso:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jefe de la Unidad de Planificación
Tipo de cliente:	Interno o Externo
Marco Legal:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Constitución de la República del Ecuador Art. 227. ▪ Norma Técnica de Diseño de Reglamentos de Gestión por procesos. Art. 19 ▪ Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos Autoridad Portuaria de Esmeraldas (Proyecto) ▪ Norma Técnica de Administración por Procesos, emitida mediante Acuerdo Ministerial 1580 de 13 de febrero de 2013, dado en el Palacio Nacional. ▪ Norma Técnica GPR, emitida mediante Acuerdo Ministerial 1002 de 20 de diciembre de 2011, dado en el Palacio Nacional.


1.2 Alcance del Proceso

El proceso de Gestión por Procesos comprende el levantamiento y documentación de procesos de Autoridad Portuaria de Esmeraldas, por requerimiento directo de la Gerencia, necesidad administrativa u operativa, planificación interna de la Unidad de Planificación, además están contemplados dentro del proceso la socialización y capacitación de las funcionarios y trabajadores públicos de la entidad, como también la evaluación de la eficiencia y/o eficacia de los procesos institucionales a base de los resultados de los indicadores de procesos establecidos y que consten en la herramienta GPR.

	UNIDAD DE PLANIFICACIÓN	
	Proceso: Gestión por Procesos	
	Código: UP-AP-001-2015	
	MANUAL DE PROCESOS – GESTIÓN POR PROCESOS	Versión: 1.0 Página de

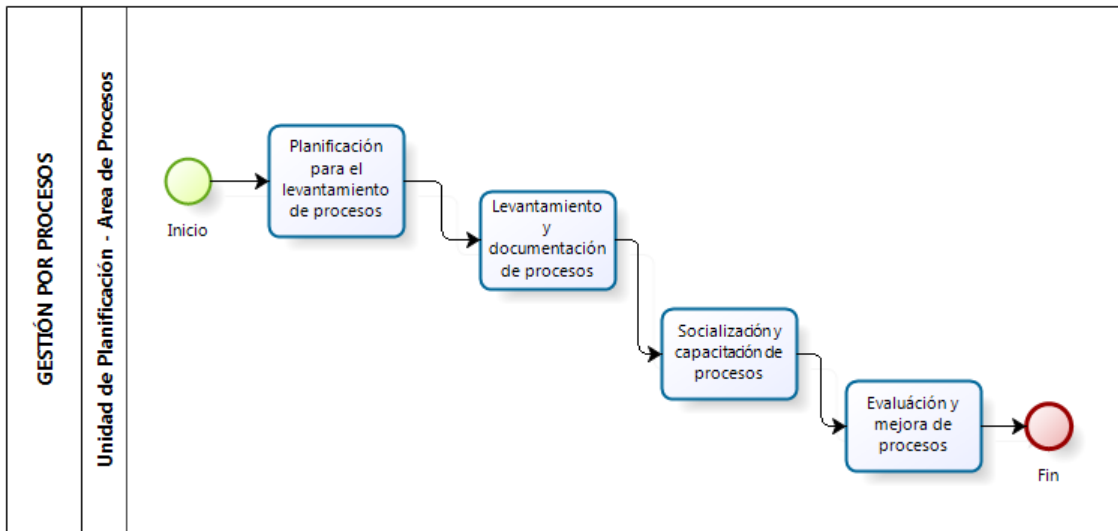
1.3 Políticas de Proceso

- a) De las reuniones de trabajo que resulte de la gestión por procesos se debe generar un acta de reunión (anexo 1).
- b) El área de procesos debe mantener una matriz de seguimiento a procesos que debe ser actualizada de manera mensual (anexo 2).
- c) El área de procesos debe mantener un expediente físico y digital actualizado, de toda la documentación obligatoria que se genere como resultado de la gestión por procesos.
- d) La documentación obligatoria que debe contener tanto el expediente físico así como el expediente digital consta de:
 - Requerimiento para el levantamiento de procesos (anexo 3)
 - Memorando de inicio (anexo 4)
 - Cronograma de trabajo (anexo 5)
 - Memorando para aprobación (anexo 6)
 - Memorando para aprobación 2 (si aplica / anexo 7)
 - Memorando para socialización (anexo 8)
 - Memorando para capacitación (anexo 9)
 - Registro de capacitación al responsable del proceso (anexo 10)
 - Memorando de intervención a procesos comatosos priorizados (si aplica / anexo 11)
 - Informe técnico (si aplica / anexo 12)
 - Propuesta de mejora al proceso (si aplica / anexo 13)
 - Catálogo de procesos (anexo 14)
- e) El área encargada de la gestión por procesos deberá mantener actualizado el catálogo de procesos.

	UNIDAD DE PLANIFICACIÓN	
	Proceso: Gestión por Procesos	
	Código: UP-AP-001-2015	
	MANUAL DE PROCESOS – GESTIÓN POR PROCESOS	Versión: 1.0 Página de

1.4 Diagrama de Flujo del Proceso Gestión por Procesos

Ilustración 22: Diagrama BPM Gestión por procesos




Autor: Ing. Cristina Montenegro A.

Powered by
bizagi
Modeler

1.5 Descripción de Actividades del Proceso

N/A

	UNIDAD DE PLANIFICACIÓN	
	Proceso: Gestión por Procesos	
	Código: UP-AP-001-2015	
	MANUAL DE PROCESOS – GESTIÓN POR PROCESOS	Versión: 1.0
		Página de

2. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y ABREVIATURAS

2.1 Abreviaturas

- **APE:** Autoridad Portuaria de Esmeraldas
- **GPR:** Gobierno por Resultados
- **UP:** Unidad de Planificación
- **SNAP:** Secretaría Nacional de la Administración Pública

2.2 Definiciones

Las definiciones contenidas en este Manual, corresponden a los conceptos y definiciones establecidos en el Art. 5 y 6 de la Norma Técnica de Administración por procesos. (Secretaría Nacional de la Administración Pública), 2013) con excepciones plenamente referenciadas.

- **Actividades:** son tareas asumidas para la elaboración y provisión de los productos. Los insumos son los recursos humanos, materiales, físicos y de servicios necesarios para la producción de un bien o servicio.
- **Administración por procesos:** es un conjunto de actividades realizadas en una institución, con el propósito de mejorar continuamente la eficacia y eficiencia de su operación para proveer servicios y productos de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas del ciudadano beneficiario o usuario.


- **Automatización de procesos:** Es un grupo de actividades mediante las cuales se lleva el flujo de un proceso manual hacia una herramienta de software, que representan sus entradas, salidas o entregables, su recorrido, roles, usuarios y datos necesarios para cada actividad del proceso. Permitiendo controlar tiempos de ejecución, cronología, camino recorrido, actividades complementarias y participantes.
- **BPMS (Business Process Management Suite):** es un conjunto de herramientas integradas en una plataforma tecnológica para la gestión, identificación, modelado, simulación, análisis, ejecución, control y mejora de los procesos de las instituciones.
- **Catálogo de Procesos:** Es el registro en el Sistema GPR (Gobierno por resultados) de los procesos a nivel de Unidad Operativa. La gestión del catálogo comprende la información básica de la ficha de proceso, los resultados de la evaluación de proceso, el diagnóstico de las características del proceso, la alineación a los objetivos operativos, los indicadores de desempeño del proceso y la vinculación de proyectos de mejora al proceso cuando éste se encuentre en mejora a través de proyectos.
- **Disparador:** Evento o condición que causa el inicio o activación del proceso.
- **Diagrama de flujo:** Representación gráfica de la secuencia de actividades del proceso.
- **Entradas:** Son los insumos que ingresan al proceso para ser transformados durante la ejecución del mismo para producir salidas mediante actividades que agregan valor.
- **Gobierno por Resultados:** Es el conjunto de conceptos, metodologías y herramientas que permite orientar las acciones del gobierno y sus instituciones al cumplimiento de objetivos y resultados esperados en el marco de mejores prácticas de gestión.

Implementa sistemas de monitoreo, medición y control que fundamentan la toma de decisiones y el establecimiento de medidas correctivas, para asegurar la máxima eficacia, eficiencia y efectividad del desempeño de la Administración Pública, la consecución de los objetivos de gobierno y mejora continua.

- **Indicador:** Es un instrumento para monitorear, predecir y administrar el desempeño necesario para alcanzar una meta determinada.
- **Línea Base:** Conjunto de mediciones del desempeño de un proceso tomadas en un momento determinado. Una línea base se compone del registro de los resultados del proceso en una fecha específica. Es usada usualmente para comparar estados de un proceso y determinar el impacto de los proyectos de mejora.
- **Macroproceso:** Modelo de un conjunto de procesos interrelacionados, agrupados en las etapas necesarias para obtener un producto o servicio cumpliendo con los requisitos explícitos e implícitos de sus ciudadanos, beneficiarios o usuarios.
- **Manual de Procesos:** El Manual de Procesos es el documento que contiene políticas, métodos y procedimientos que permiten identificar y describir las entradas, actividades, salidas, controles, recursos e interrelacionamientos de las unidades y procesos de la institución, en función del cliente.
- **Meta:** Es un valor numérico que se desea alcanzar en un tiempo determinado, aplicado a un indicador.
- **Modelo de arquitectura de procesos de la Institución:** Es un modelo que describe los procesos de una institución desde los macroprocesos hasta los procesos operativos, incluyendo sus herramientas, normas legales, instrumentos técnicos, componentes del proceso, interrelacionados con otros procesos y las relaciones interinstitucionales.

- **Proceso:** Es una serie de actividades definibles, repetibles, predecibles y medibles que llevan a un resultado útil para un cliente interno o externo. Los procesos se interrelacionan en un sistema que permite a la Institución agregar valor a sus clientes.
- **Procedimiento:** permiten definir la secuencia de los pasos para ejecutar una tarea.
- **Procesos gobernantes:** Son aquellos que proporcionan directrices, políticas planes estratégicos para la dirección y control de la institución.
- **Procesos sustantivos:** Son aquellos que realizan las actividades esenciales para proveer los servicios y los productos que ofrece a sus clientes una institución. Los procesos sustantivos se enfocan a cumplir la misión de la Institución.
- **Procesos adjetivos:** Son aquellos que proporcionan productos o servicios a los procesos gobernantes y sustantivos.
- **Procesos críticos:** Proceso de importancia alta o vital para la institución.
- **Procesos comatosos:** Proceso categorizado por los servidores públicos como crítico y de desempeño bajo o muy bajo en la escala definida en la Guía Metodológica GPR.
 - ❖ **Importancia:** Grado en el cual un proceso contribuye para el logro de los objetivos institucionales y operativos.
 - ❖ **Desempeño:** Grado en el cual un proceso se encuentra implementado según los estándares que la organización ha definido y es consistente en sus resultados.
- **Proveedor de un proceso.** Persona natural o jurídica que proporciona alguna entrada (insumo) al proceso. Un proveedor puede ser interno o externo a la institución.
- **Salidas:** Productos o servicios creados, provistos o transformados con valor agregado por la institución en la ejecución del proceso.

- **Sistema Gobierno por Resultados (Portal):** El Sistema GPR o Portal GPR, es un instrumento informático que permite sistematizar y gestionar los planes estratégicos y operativos, así como programas, proyectos, procesos y monitorear sus resultados. Además, este sistema genera los reportes necesarios para la toma de decisiones y sirve como fuente de información del desempeño actual de la Administración Pública.
- **Tarea:** Es la descripción al detalle de todos los pasos que deben ser realizados dentro de una actividad para la obtención de un determinado producto, los mismos que deben ser descritos en forma secuencial y cuya redacción debe denotar acción.
- **Notación para el modelado de procesos:** Es una notación para el modelado de procesos. La notación estándar para el modelado de procesos, reconocida y aceptada por la comunidad internacional es el BPMN (del inglés Business Process Modeling Notation). Emitido por el Object Management Group (OMG).

	UNIDAD DE PLANIFICACIÓN	
	Proceso: Gestión por Procesos	
	Código: UP-AP-001-2015	
	MANUAL DE PROCESOS – GESTIÓN POR PROCESOS	Versión: 1.0
		Página de

3. MAPA DE INTERRELACIÓN DE PROCESOS

A continuación se presenta una visión general del proceso de Gestión de Procesos:

Ilustración 23: Mapa de interrelación de procesos



Autor: Ing. Cristina Montenegro A.

4. DESCRIPCIÓN DE LOS SUBPROCESOS

4.1 Ficha del Subproceso Planificación para el Levantamiento de Procesos

Subproceso:	Planificación para el levantamiento de procesos
Código del Subproceso:	
Descripción:	<p>PROPÓSITO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer una planificación adecuada, que permita levantar y documentar los procesos identificados en el catálogo de procesos institucional. <p>DISPARADOR:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Atribución según Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos. <p>ENTRADAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Memorando con requerimientos de los Departamentos solicitando el levantamiento y documentación de procesos. ▪ Planificación de la Unidad de Planificación – Área Procesos ▪ Catálogo de Procesos <p>ACTIVIDADES PRINCIPALES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir el requerimiento para el levantamiento de procesos. 2. Priorizar los procesos a levantar 3. Establecer el cronograma de trabajo detallando actividades, fechas y tiempos para atender el requerimiento. 4. Registrar el cronograma de trabajo en la matriz de seguimiento de procesos 5. Elabora el memorando de respuesta al requerimiento comunicando el responsable del levantamiento y el cronograma establecido.
Productos/Servicios del Subproceso:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cronograma de trabajo ▪ Memorando de respuesta
Responsable del	Analista de Procesos

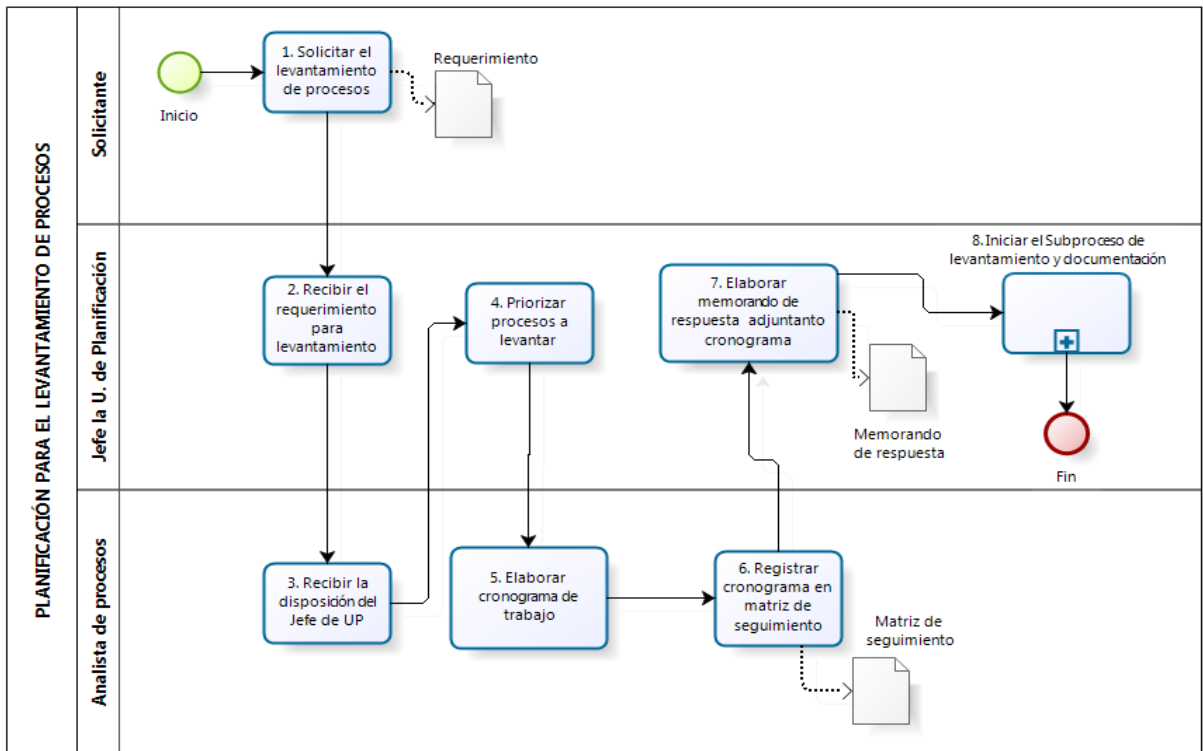
Subproceso:	
Tipo de cliente:	Interno

4.2 Controles del Subproceso Planificación para el Levantamiento de Procesos


- a) Los requerimientos de procesos deben ser solicitados mediante memorando (anexo 3) o mediante disposición escrita de la Gerencia General.

4.3 Diagrama de Flujo del Subproceso Planificación para el Levantamiento de Procesos

Ilustración 24: Diagrama BPM Planificación para el levantamiento de procesos



Autor: Ing. Cristina Montenegro A.


 <p>AUTORIDAD PORTUARIA DE ESMERALDAS</p>	UNIDAD DE PLANIFICACIÓN	
	Proceso: Gestión por Procesos	
	Código: UP-AP-001-2015	
	MANUAL DE PROCESOS – GESTIÓN POR PROCESOS	
		Versión: 1.0
		Página de

4.4 Descripción de las Actividades del Subproceso Planificación para el Levantamiento de Procesos

Tabla 15: Actividades subproceso Planificación para Levantamiento de procesos


N°	Actividad	Rol	Descripción	Documento
1	Solicitar el levantamiento de procesos	Máxima autoridad / Dpto. o Unidad requirente	Solicita a la UP levantamiento de procesos de su unidad, para lo cual remite el requerimiento mediante memorando (anexo 3)	Requerimiento
2	Recibir el requerimiento para el levantamiento de procesos	Jefe de la UP	Recibe el requerimiento y asigna al área de procesos	Requerimiento
3	Recibir disposición del Jefe de la UP	Analista de procesos	Recibe el requerimiento y coordina actividades del área	
4	Priorizar procesos a levantar	Jefe de la UP	A base del catálogo de procesos prioriza los procesos a levantar	
5	Elaborar cronograma de trabajo	Analista de procesos	De acuerdo a la priorización elabora el cronograma de trabajo (anexo 5) detallando actividades, fechas y tiempos para atender el requerimiento.	Cronograma de trabajo
6	Registrar el cronograma en la matriz de seguimiento de procesos	Analista de procesos	Con la información del cronograma de trabajo actualiza la matriz de seguimiento (anexo 2)	Matriz de seguimiento actualizada
7	Elaborar memorando de respuesta	Jefe de la UP	Responde a la máxima autoridad y/o Departamento o Unidad solicitante el requerimiento y comunica el responsable del levantamiento y el	Memorando de respuesta

			cronograma establecido (anexo 4)	
8	Iniciar el Subproceso de levantamiento y documentación	Jefe de la UP	De acuerdo al cronograma de trabajo se inicia el levantamiento y documentación del proceso	

	UNIDAD DE PLANIFICACIÓN	
	Proceso: Gestión por Procesos	
	Código: UP-AP-001-2015	
	MANUAL DE PROCESOS – GESTIÓN POR PROCESOS	Versión: 1.0 Página de


4.5 Ficha del Subproceso Levantamiento y Documentación de Procesos

Subproceso:	Levantamiento y documentación de procesos
Código del Subproceso:	
Descripción:	<p>PROPÓSITO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Levantar y documentar los procesos institucionales identificados en el catálogo de procesos, los que han sido solicitados, los generados por necesidad administrativa u operativa, o a su vez aquellos identificados durante la planificación. <p>DISPARADOR:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La necesidad y responsabilidad de levantar y documentar procesos ya sea por requerimiento o por cumplimiento de la planificación interna de la UP. <p>ENTRADAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Memorando con requerimientos de los Departamentos solicitando el levantamiento y documentación de procesos. ▪ Planificación de la Unidad de Planificación – Área Procesos <p>ACTIVIDADES PRINCIPALES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Levantar los procesos de acuerdo al cronograma de trabajo establecido. 2. Documentar los procesos levantados. 3. Validar los procesos documentados. 4. Aprobar los procesos documentados.
Productos/Servicios del Subproceso:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Memorando para aprobación ▪ Manual de procesos aprobados
Responsable del Subproceso:	Analista de Procesos
Tipo de cliente:	Interno

	UNIDAD DE PLANIFICACIÓN	
	Proceso: Gestión por Procesos	
	Código: UP-AP-001-2015	
	MANUAL DE PROCESOS – GESTIÓN POR PROCESOS	Versión: 1.0 Página de

4.6 Controles del Subproceso Levantamiento y Documentación de Procesos

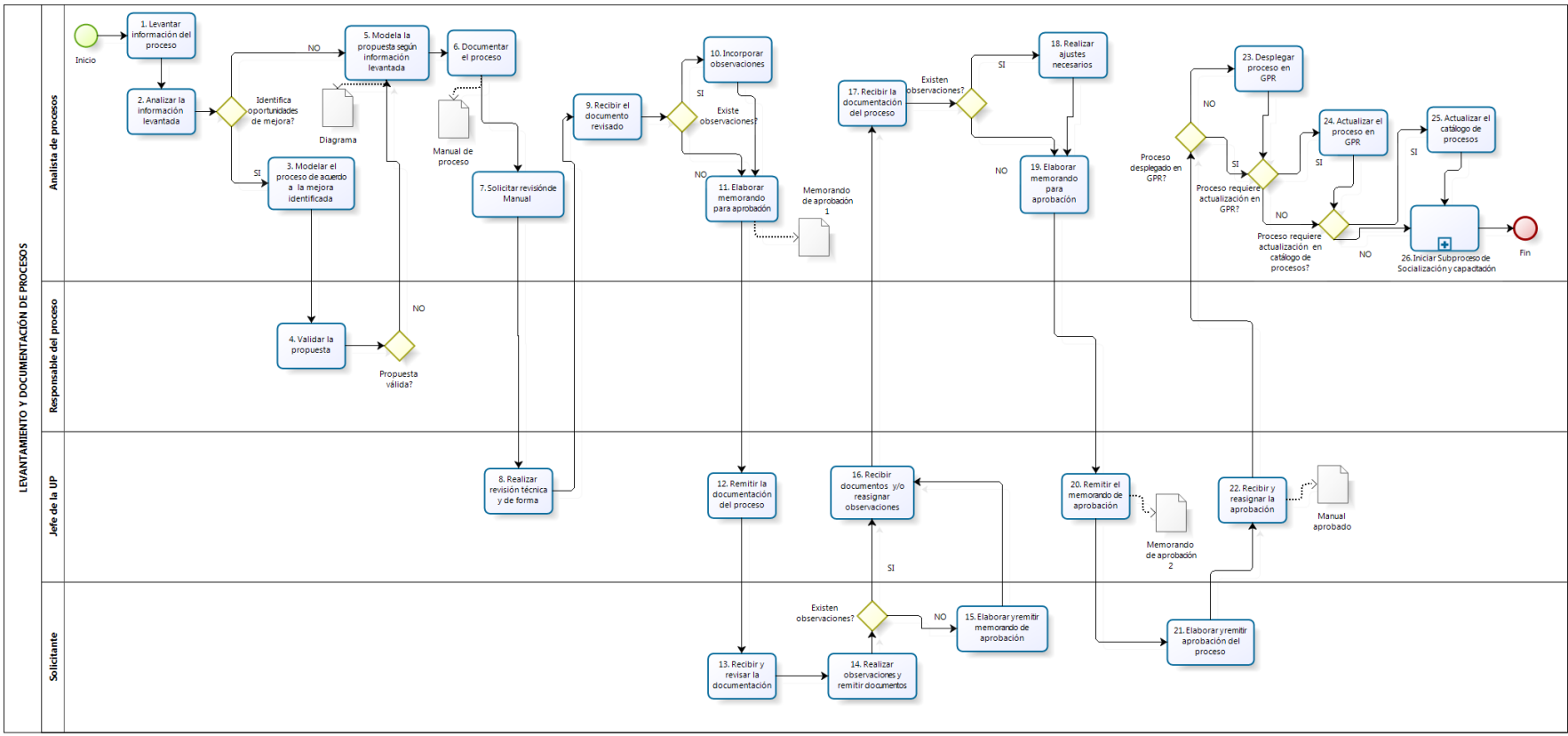
- a) El analista responsable del levantamiento de procesos debe utilizar como insumo el catálogo de procesos.
- b) Si por la estructura del proceso, en el manual del proceso existen campos exentos de ser llenados, el particular se identifica con la abreviatura: “N/A”
- c) Los manuales de procesos a ser aprobados, serán remitidos al Departamento o Unidad dueña del proceso mediante memorando, el manual debe contener la marca de agua de “EN REVISIÓN”.
- d) Las observaciones y/o recomendaciones a los procesos deben ser realizadas con control de cambios, aplica para las revisiones realizadas tanto por el líder de equipo de la UP Departamento o Unidad dueña del proceso.
- e) Los manuales de procesos una vez realizadas las correcciones u observaciones deben ser enviados para solicitar su aprobación, el manual adjunto al memorando (anexo 7) deberá ser en formato PDF, con la respectiva marca de agua “COPIA NO CONTROLADA”.
- f) Es responsabilidad del analista responsable del el levantamiento de procesos, coordinar con el responsable del proceso el despliegue del mismo en GPR o a su vez la actualización en la misma herramienta, considerando el registro de la ficha del proceso así como de indicadores de procesos.
- g) Una vez realizado el levantamiento del proceso, si se requiere una actualización del catálogo de procesos, será realizado por el analista de procesos.

	UNIDAD DE PLANIFICACIÓN	
	Proceso: Gestión por Procesos	
	Código: UP-AP-001-2015	
	MANUAL DE PROCESOS – GESTIÓN POR PROCESOS	Versión: 1.0 Página de


- h) El analista de la DAP responsable de la documentación de procesos tiene la obligación de mantener el archivo digital y físico actualizado de los procesos aprobados.
- i) El analista de procesos debe mantener un archivo físico y actualizado con las carátulas de los procesos debidamente aprobados.
- j) Para la diagramación de procesos se utiliza la notación BPMN 2.0, de acuerdo a la Norma Técnica de Administración por procesos emitida por la SNAP, que indica que la diagramación de procesos se realiza con esta notación estándar de manera obligatoria
- k) Las actividades en los diagramas de procesos deben ser numeradas

4.7 Diagrama de flujo del Subproceso Levantamiento y Documentación de Procesos

Ilustración 25: Diagrama BPM Levantamiento y Documentación de procesos



Autor: Ing. Cristina Montenegro A.

	UNIDAD DE PLANIFICACIÓN	
	Proceso: Gestión por Procesos	
	Código: UP-AP-001-2015	
	MANUAL DE PROCESOS – GESTIÓN POR PROCESOS	Versión: 1.0 Página de

4.8 Descripción de las Actividades del Subproceso Levantamiento y Documentación de Procesos


Tabla 16: Actividades subproceso Levantamiento y Documentación

N°	Actividad	Rol	Descripción	Documento
1	Levantar la información del proceso	Analista de procesos	De acuerdo al cronograma de trabajo (anexo 5) el analista de procesos procede con el levantamiento de la información.	
2	Analizar la información levantada	Analista de procesos	¿Identifica oportunidades de mejora? SI (continúa actividad N° 3) NO continúa actividad N° 5)	
3	Modelar el proceso	Analista de procesos	Diagrama el proceso de acuerdo a la oportunidad de mejora identificada, el mismo que lo presenta al responsable del proceso para su validación.	Diagrama
4	Validar propuesta	Responsable del proceso	Recibe y valida la propuesta de mejora. ¿La propuesta es válida? NO (Continúa la actividad Nro. 5) SI (Continúa la actividad Nro. 6)	
5	Modelar el proceso	Analista de procesos	Diagrama el proceso de acuerdo a la información levantada	Diagrama
6	Documentar el proceso	Analista de procesos	Elabora el manual del proceso de acuerdo a los puntos establecidos en este manual.	Manual de procesos
7	Solicitar revisión	Analista de procesos	Remite el manual del proceso al Jefe de la UP para su revisión, remite mediante correo electrónico.	
8	Realizar revisión técnica y de forma	Jefe de la UP	Recibe el manual del proceso y realiza la revisión del mismo desde el punto de vista técnico	

			y de forma, remite el manual del proceso revisado al analista de procesos mediante correo electrónico.	
9	Recibir el documento revisado por el Jefe de la UP	Analista de procesos	Recibe el documento revisado. ¿Existen observaciones? SÍ (Continúa la actividad Nro. 10) NO (Continúa la actividad Nro. 11)	
10	Incorporar observaciones	Analista de procesos	Realiza los ajustes necesarios, tomando en cuenta las observaciones o recomendaciones	
11	Elaborar memorando para aprobación	Analista de procesos	Elabora el memorando para aprobación (anexo 6), y adjunta lo siguiente: Manual del proceso en formato editable, con marca de agua "EN REVISIÓN", Carátula del manual con su firma y la firma del Jefe de la UP.	Memorando para aprobación. Manual del proceso.
12	Remitir la documentación del proceso a la máxima autoridad y/o Departamento o Unidad dueña del proceso	Jefe de la UP	Recibe la documentación digital, la carátula y remite a la máxima autoridad y/o Departamento o Unidad dueña del proceso.	
13	Recibir y revisar la documentación del proceso	Máxima autoridad y/o Departamento o Unidad dueña del proceso	Recibe la documentación digital y realiza la revisión. ¿Existen observaciones? SÍ (Continúa la actividad Nro. 14) NO (Continúa la actividad Nro. 16)	
14	Realizar observaciones y remitir documento al Jefe de la UP	Máxima autoridad y/o Departamento o Unidad dueña del proceso	Realiza las observaciones y/o comentarios en el manual del proceso con control de cambios y remite mediante memorando el manual del proceso con observaciones y/o comentarios al Jefe de la UP. (Continúa actividad N° 16)	
15	Elaborar y remitir memorando de	Máxima autoridad y/o Departamento o	Elabora el memorando de aprobación y remite al Jefe de la UP junto con las firmas	


	aprobación	Unidad dueña del proceso	respectivas de revisión y aprobación en la carátula para la respectiva gestión.	
16	Recibir y reasignar al analista de procesos	Jefe de la UP	Recibe el memorando ya sea de observaciones o aprobación y reasigna al analista procesos.	
17	Recibir la documentación del proceso	Analista de procesos	<p>Recibe la documentación del proceso: Manual del Proceso con observaciones Continúa la actividad Nro. 18 Manual del Proceso aprobado ¿El proceso se encuentra desplegado en GPR? NO Aplica actividad Nro. 23 SÍ ¿El proceso requiere actualización en GPR? SÍ Aplica actividad Nro. 24 NO ¿El proceso requiere actualización en catálogo de procesos? SÍ Aplica actividad Nro. 25 NO Continúa subproceso de socialización y capacitación (Actividad 26).</p>	
18	Realizar ajustes	Analista de procesos	Realiza los ajustes necesarios de acuerdo a las observaciones y/o recomendaciones de la autoridad competente dueña del proceso; de considerarse pertinente y necesario se efectúan reuniones de trabajo.	
19	Elaborar memorando para aprobación 2	Analista de procesos	Una vez realizados los ajustes necesarios, elabora el memorando para aprobación 2 (anexo 7), adjunta el manual del proceso en formato PDF con la marca "COPIA NO	

			CONTROLADA” y reasigna al Jefe de la UP	
20	Remitir a la máxima autoridad y/o Departamento o Unidad dueña del proceso	Jefe de la UP	Recibe el memorando para aprobación 2 (anexo 7) y remite a la máxima autoridad y/o Departamento o Unidad dueña del proceso.	
21	Elaborar y remitir aprobación del proceso	Máxima autoridad y/o Departamento o Unidad dueña del proceso	Elabora y remite al Jefe de la UP, la aprobación	
22	Recibir y reasignar al analista de procesos	Jefe de la UP	Recibe el memorando de aprobación y reasigna al analista de procesos para que continúe con la respectiva gestión.	
23	Desplegar el proceso en GPR	Analista de procesos	Previo al despliegue del proceso en GPR coordina y agenda con el responsable del proceso la fecha para el despliegue.	
24	Actualizar el proceso en GPR	Analista de procesos	Previo a la actualización del proceso en GPR, coordina y agenda con el responsable del proceso la fecha para actualizar la ficha del proceso en GPR. ¿El proceso requiere actualización en catálogo de procesos? NO Continúa subproceso de socialización y capacitación. SI Aplica actividad Nro. 25	
25	Actualizar el catálogo de procesos	Analista de procesos	Actualiza el catálogo de procesos	
26	Iniciar Subproceso de Socialización y capacitación	Analista de procesos	Socialización del procesos con las áreas involucradas	

	UNIDAD DE PLANIFICACIÓN	
	Proceso: Gestión por Procesos	
	Código: UP-AP-001-2015	
	MANUAL DE PROCESOS – GESTIÓN POR PROCESOS	Versión: 1.0 Página de

4.9 Ficha del Subproceso Socialización y Capacitación de Procesos

Subproceso:	Socialización y capacitación de procesos
Código del Subproceso:	
Descripción:	<p>PROPÓSITO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Informar a las servidoras y servidores públicos acerca de los procesos institucionales, además de poner a su disposición los manuales de procesos aprobados, así como los formatos de sus registros. ▪ Capacitar a las servidoras y servidores públicos delegados como responsables de los diferentes procesos. <p>DISPARADOR:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Atribución según Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos. <p>ENTRADAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Manuales de Procesos aprobados ▪ Memorando de aprobación de procesos <p>ACTIVIDADES PRINCIPALES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Preparar el material para socialización 2. Convocar al Departamento o Unidad responsable del proceso y áreas involucradas. 3. Coordinar el lugar y hora donde se llevará a cabo la socialización. 4. Capacitar al responsable del proceso y áreas involucradas. 5. Publicar los procesos en un medio electrónico dispuesto para el efecto (intranet)
Productos/Servicios del Subproceso:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Material para socialización del proceso ▪ Comunicado de los procesos que se han publicado ▪ Registro de capacitación al Departamento o Unidad responsable del proceso y áreas involucradas.
Responsable del Subproceso:	Analista de Procesos
Tipo de cliente:	Interno

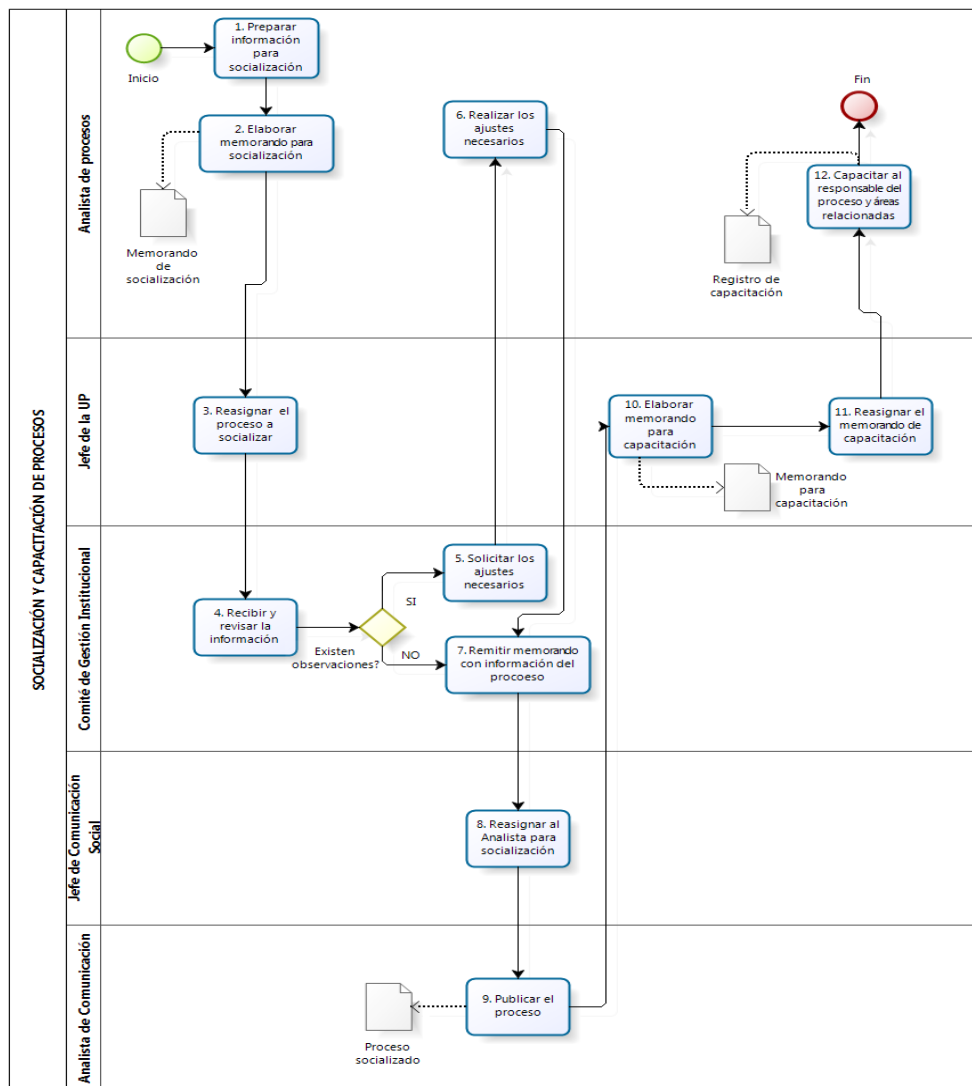
	UNIDAD DE PLANIFICACIÓN	
	Proceso: Gestión por Procesos	
	Código: UP-AP-001-2015	
	MANUAL DE PROCESOS – GESTIÓN POR PROCESOS	Versión: 1.0
		Página de

4.10 Controles del Subproceso Socialización y Capacitación de Procesos


- a) Un proceso puede ser socializado únicamente cuando tenga la carátula del proceso con las firmas de aprobación correspondientes.
- b) La socialización de procesos aprobados se debe realizar mediante su publicación en un medio electrónico que la institución disponga para el efecto. (intranet)
- c) El material para la socialización comprende:
 - Vista rápida del proceso a través de una breve presentación
 - Manual del proceso aprobado en formato PDF.
 - Registros del proceso en formato editable.
- d) La capacitación de procesos la realiza el analista de procesos al Departamento o Unidad responsable del proceso y áreas involucradas
- e) El analista de la DAP asignado para el levantamiento de procesos debe dar seguimiento al cumplimiento de la capacitación de los procesos en territorio.

4.11 Diagrama de Flujo del Subproceso Socialización y Capacitación de Procesos

Ilustración 26: Diagrama BPM Socialización y Capacitación de procesos



Autor: Ing. Cristina Montenegro A.

	UNIDAD DE PLANIFICACIÓN	
	Proceso: Gestión por Procesos	
	Código: UP-AP-001-2015	
	MANUAL DE PROCESOS – GESTIÓN POR PROCESOS	Versión: 1.0 Página de


4.12 Descripción de las Actividades del Subproceso Socialización y Capacitación De Procesos

Tabla 17: Actividades del subproceso Socialización y Capacitación

N°	Actividad	Rol	Descripción	Documento
1	Preparar información para socialización	Analista de procesos	Prepara la documentación para la socialización, la misma que comprende transformar el manual del proceso a formato PDF, realizar la vista rápida del proceso, y preparar los registros del proceso en formato editable.	
2	Elaborar memorando para socialización	Analista de procesos	Elabora el memorando (anexo 8) para la solicitud de socialización del proceso, y adjunta la documentación.	Memorando de socialización
3	Reasignar al Comité de Gestión Institucional	Jefe de la UP	Reasigna al comité de gestión institucional responsable de la revisión, previo a la publicación del proceso en la intranet institucional.	
4	Recibir y revisar la información	Comité de Gestión Institucional	Recibe y revisa la información del proceso. ¿Existen observaciones? SÍ Continúa la actividad Nro. 5 NO Continúa la actividad Nro. 7	

5	Socializar los ajustes con UP	Comité de Gestión Institucional	A base de las observaciones identificadas, solicita al analista de procesos asignado para el levantamiento de procesos realizar los respectivos ajustes.	
6	Realizar ajustes y remitir información	Analista de procesos	Realiza los ajustes solicitados y remite nuevamente la información al Comité de Gestión Institucional, previo a la socialización.	
7	Remitir memorando al director de Comunicación Social	Comité de Gestión Institucional	Recibe el memorando (anexo 8) junto con la información del proceso y reasigna al Jefe de Comunicación Social, para su publicación en el intranet institucional.	
8	Reasignar al analista para socialización	Jefe de Comunicación Social	Recibe el requerimiento y reasigna al analista responsable de la publicación en la intranet institucional.	
9	Publicar el proceso en el intranet	Analista de Comunicación Social	De acuerdo al requerimiento sube la información del proceso a la intranet institucional y socializa la publicación del proceso a todas las servidoras y servidores públicos de APE, para lo cual remite el respectivo correo institucional.	
10	Elaborar memorando para capacitación	Jefe de la UP	Una vez socializado el proceso, elabora el memorando (anexo 9) para la capacitación.	Memorando para capacitación
11	Reasignar al	Jefe de la UP	Recibe el memorando	

	Analista de procesos		para capacitación (anexo 9), y reasigna al Analista de procesos para proceder a la capacitación, previo autorización de la Gerencia General.	
12	Capacitar al responsable del proceso y áreas relacionadas	Analista de procesos	De acuerdo a los parámetros establecidos en el memorando de solicitud de capacitación (anexo 9), capacita al responsable del proceso y genera el respectivo registro de capacitación (anexo 10).	Registro de capacitación responsable del proceso

	UNIDAD DE PLANIFICACIÓN	
	Proceso: Gestión por Procesos	
	Código: UP-AP-001-2015	
	MANUAL DE PROCESOS – GESTIÓN POR PROCESOS	Versión: 1.0 Página de

4.13 Ficha del Subproceso Evaluación y Mejora de Procesos

Subproceso:	Evaluación y mejora de procesos
Código del Subproceso:	
Descripción:	<p>PROPÓSITO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Asegurar la efectividad de los procesos institucionales, mediante la identificación de oportunidades de mejora o a su vez de mejoras radicales. <p>DISPARADOR:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Atribución según Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos. ▪ La responsabilidad de aplicar la mejora continua a través de la evaluación de los procesos institucionales. <p>ENTRADAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reportes GPR de procesos comatosos. ▪ Memorando con la disposición y/o solicitud de mejora de procesos <p>ACTIVIDADES PRINCIPALES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar procesos comatosos en GPR 2. Generar reporte de procesos comatosos. 3. Priorizar los procesos comatosos a intervenir. 4. Intervenir los procesos priorizados. 5. Emitir informe Técnico. 6. Validar la propuesta de mejora. 7. Aprobar la propuesta de mejora. 8. Socializar y capacitar la mejora (Subproceso de Socialización y Capacitación de Procesos)
Productos/Servicios del Subproceso:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informe técnico de mejora del proceso ▪ Memorando de aprobación de la mejora ▪ Manual del proceso actualizado
Responsable del	Analista de Procesos

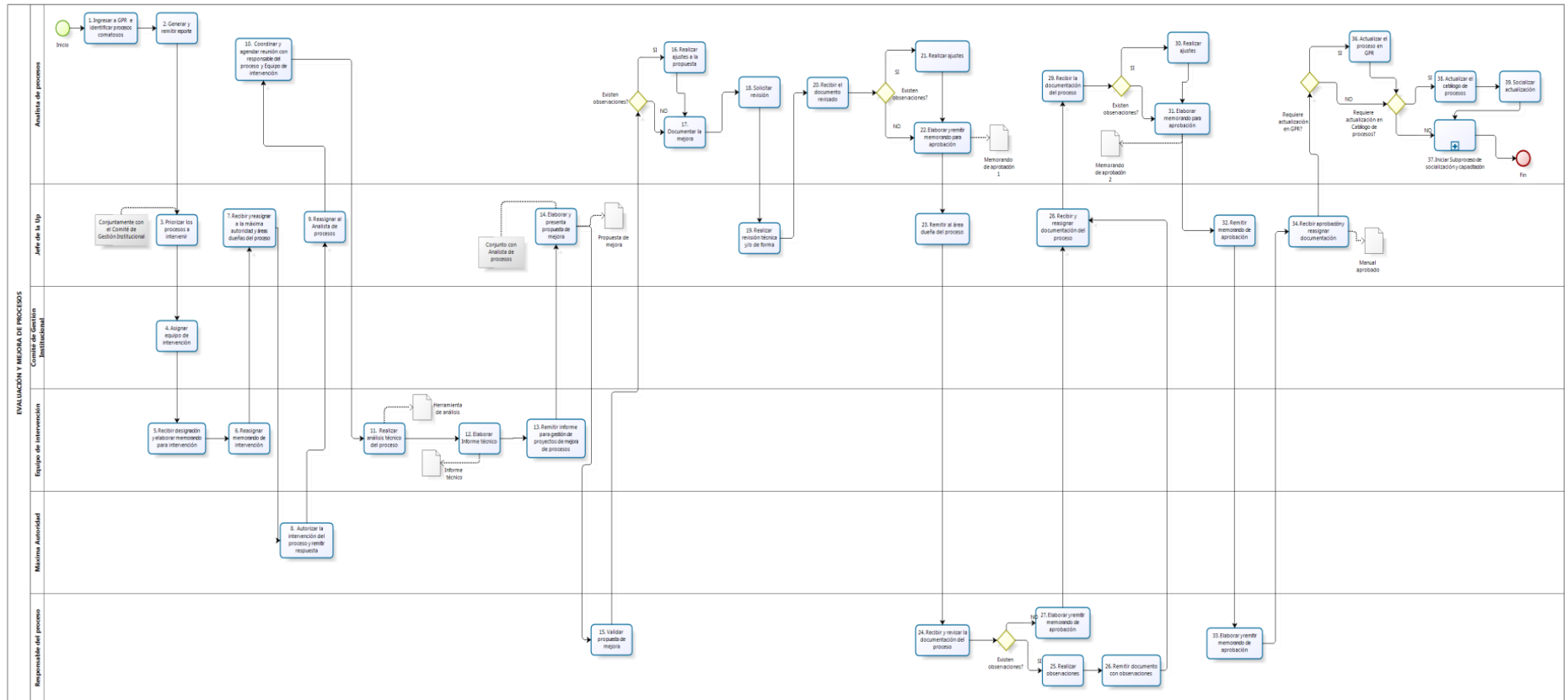
Subproceso:	
Tipo de cliente:	Interno

4.14 Controles del Subproceso Evaluación y Mejora de Procesos


- a) La periodicidad para el monitoreo de procesos comatosos es trimestral.
- b) El usuario y clave asignada al analista procesos de la UP responsable del monitoreo de procesos comatosos en GPR, es confidencial e intransferible, por tal motivo es responsable de su correcto uso y confidencialidad.
- c) La herramienta técnica definida por la UP para el análisis técnico de los procesos comatosos es: Los 5 ¿por qué?

4.15 Diagrama de Flujo del Subproceso Evaluación y Mejora de Procesos

Ilustración 27: Diagrama BPM Subproceso Evaluación y Mejora



Autor: Ing. Cristina Montenegro A.

	UNIDAD DE PLANIFICACIÓN	
	Proceso: Gestión por Procesos	
	Código: UP-AP-001-2015	
	MANUAL DE PROCESOS – GESTIÓN POR PROCESOS	
		Versión: 1.0
		Página de

4.16 Descripción de las Actividades del Subproceso Evaluación y Mejora de Procesos

Tabla 18: Actividades del subproceso Evaluación y Mejora

N°	Actividad	Rol	Descripción	Documento
1	Ingresar a GPR, identificar procesos comatosos	Analista de procesos	Ingresar a GPR con el usuario y contraseña asignados e Identifica aquellos procesos resultantes como comatosos.	
2	Generar y remitir reporte	Analista de procesos	Genera y remite el respectivo reporte, al Jefe de la UP, mediante correo electrónico.	
3	Priorizar procesos a intervenir	Jefe de la UP	Recibe el reporte de procesos comatosos y conjuntamente con el analista de procesos y el Comité de Gestión Institucional priorizan los procesos a intervenir.	
4	Asignar equipo de intervención	Comité de Gestión Institucional	Asigna los miembros del equipo que intervendrán los procesos comatosos. (Conformado por 1 miembro del comité, 1 Jefe departamental o Jefe de Unidad, 1 responsable del proceso, más el analista de procesos)	

5	Recibir designación y elaborar memorando para intervención	Equipo de intervención	Recibe la asignación y procede a elaborar el memorando para intervención de procesos comatosos (anexo 11).	
6	Reasignar al Jefe de la UP de memorando de intervención	Equipo de intervención	Reasigna el memorando de intervención de procesos (anexo 11) al Jefe de la UP	
7	Recibir y reasignar a la Máxima autoridad y áreas dueñas del proceso	Jefe de la UP	Recibe el memorando de intervención de procesos comatosos (anexo 11) y reasigna a la autoridad competente y áreas dueñas del proceso.	
8	Autorizar la intervención del proceso y remitir respuesta	Máxima Autoridad	Recibe el requerimiento, autoriza la intervención al equipo designado, remite la respuesta mediante memorando al Jefe de la UP	
9	Reasignar al Analista de procesos	Jefe de la UP	Recibe la respuesta al requerimiento y reasigna al analista procesos asignado para la intervención de procesos comatosos.	
10	Coordinar y agendar reunión con responsable del proceso	Analista de procesos	A base del memorando recibido, coordina con el responsable del proceso delegado y agenda reunión de trabajo.	
11	Realizar análisis técnico del proceso	Equipo de intervención	En reunión de trabajo realiza, conjuntamente con el equipo de intervención delegado, el análisis técnico del proceso, para lo cual utiliza la herramienta definida para el caso.	Acta de reunión. (anexo 1) Herramienta de análisis.


12	Elaborar informe técnico	Equipo de intervención	A base del análisis técnico realizado, identifica las siguientes posibilidades, y como resultado de cualquiera de ellas genera el respectivo informe técnico (anexo 12). Reingeniería Continúa actividad Nro. 16 Oportunidad de mejora Continúa actividad Nro. 18	
13	Remitir informe para gestión de proyectos de mejora de procesos	Equipo de intervención	Remite el informe técnico (anexo 12) al Jefe de la UP del proceso Gestión de Proyectos de Mejora de Procesos.	
14	Elaborar y presenta propuesta de mejora	Jefe de la UP	Elabora la propuesta de mejora (anexo 13), la misma que puede ser en políticas, proceso y/o formatos de registros.	Propuesta de mejora.
15	Validar propuesta de mejora	Responsable del proceso	Valida la propuesta de mejora. ¿Existen observaciones? SÍ Continúa la actividad Nro. 16 NO Continúa la actividad Nro. 17	
16	Realizar ajustes a la propuesta	Analista de Procesos	De acuerdo a las observaciones del responsable del proceso delegado, realiza los respectivos ajustes. Regresa a la actividad Nro.14	
17	Documentar la mejora	Analista de Procesos	Documenta la mejora, para la cual actualiza el manual del proceso.	Manual del Proceso actualizado
18	Solicitar revisión al	Analista de	Remite el manual del	

	Jefe de la UP	Procesos	proceso al Jefe de la UP para su revisión, remite mediante correo electrónico.	
19	Realizar revisión técnica y/o de forma	Jefe de la UP	Recibe el manual del proceso y realiza la revisión del mismo. Mejora en proceso Realiza revisión técnica. Mejora en políticas o formatos Realiza revisión de forma. Remite el documento revisado al analista de procesos	
20	Recibir el documento revisado	Analista de Procesos	Recibe el documento revisado. ¿Existen observaciones? SÍ Continúa la actividad Nro. 21 NO Continúa la actividad Nro. 22	
21	Realizar ajustes	Analista de Procesos	Realiza los ajustes necesarios, tomando en cuenta las observaciones o recomendaciones del Jefe de la UP	
22	Elaborar y remitir memorando para aprobación	Analista de Procesos	Elabora el memorando para aprobación (anexo 6), adjunta lo siguiente: Manual del proceso en formato editable, con marca de agua "EN REVISIÓN", Carátula del manual con su firma y la firma Jefe de la UP Remite al Jefe de la UP	Memorando para aprobación. Manual del proceso actualizado
23	Remitir al área dueña del proceso	Jefe de la UP	Recibe la documentación digital y remite al área dueña del proceso.	
24	Recibir y revisar la documentación del proceso	Responsable del proceso	Recibe la documentación digital y realiza la revisión.	

			<p>¿Existen observaciones? SÍ Continúa la actividad Nro. 25 NO Continúa la actividad Nro. 27</p>	
25	Realizar observaciones	Responsable del proceso	Realiza las observaciones y/o comentarios en el manual del proceso con control de cambios.	
26	Remitir documento con observaciones al Jefe de la UP	Responsable del proceso	Remite mediante memorando el manual del proceso actualizado con observaciones y/o comentarios al Jefe de la UP Continúa la actividad Nro. 28	
27	Elaborar y remitir memorando de aprobación	Responsable del proceso	Elabora el memorando de aprobación del proceso y remite al Jefe de la UP para la respectiva gestión.	
28	Recibir y reasignar al analista de procesos la documentación	Jefe de la UP	Recibe el memorando ya sea de observaciones o aprobación y reasigna al analista de procesos asignado.	
29	Recibir la documentación del proceso	Analista de Procesos	Recibe la documentación del proceso: Manual del proceso con observaciones Continúa la actividad Nro. 30 Manual del Proceso aprobado Continúa la actividad Nro. 34	
30	Realizar ajustes	Analista de Procesos	Realiza los ajustes necesarios de acuerdo a las observaciones y/o recomendaciones de área dueña del proceso.	

31	Elaborar memorando para aprobación 2	Analista de Procesos	Una vez realizados los ajustes necesarios, elabora el memorando para aprobación 2 (anexo 7), adjunta el manual del proceso actualizado en formato PDF con la marca "COPIA NO CONTROLADA" y reasigna al Jefe de la UP	Memorando para aprobación 2. Manual del proceso actualizado.
32	Remitir memorando de aprobación	Jefe de la UP	Recibe el memorando para aprobación 2 (anexo 7) y remite a área responsable del proceso.	
33	Elaborar y remitir memorando de aprobación	Responsable del proceso	Elabora y remite al Jefe de la UP el memorando de aprobación	
34	Recibir aprobación y reasignar documentación al analista de procesos asignado	Jefe de la UP	Recibe el memorando para aprobación y reasigna al analista de procesos asignado para que continúe con la respectiva gestión.	
35	Identificar si el proceso requiere actualización en GPR	Analista de Procesos	Identifica si el proceso requiere ser actualizado en GPR. ¿Requiere actualización en GPR? SÍ Continúa actividad Nro. 36 NO ¿El proceso requiere actualización en catálogo de procesos? SÍ Continúa actividad Nro. 38 NO Continúa subproceso de socialización y capacitación y las actividades finalizan (Actividad 37).	

36	Actualizar el proceso en GPR	Analista de Procesos	En conjunto con el responsable del proceso actualiza los cambios en la herramienta GPR	
37	Iniciar Subproceso de socialización y capacitación	Analista de Procesos	Comprende en socializar los procesos aprobados mediante la intranet institucional; la capacitación al responsable del proceso y áreas relacionadas.	
38	Actualizar el catálogo de procesos	Analista de Procesos	Actualiza el catálogo de procesos (anexo 14) de acuerdo a la información levantada.	
39	Socializar actualización	Analista de Procesos	Socializa la actualización del catálogo de procesos (anexo 14) Continúa subproceso de socialización y capacitación (Actividad 37).	

 AUTORIDAD PORTUARIA DE ESMERALDAS	UNIDAD DE PLANIFICACIÓN	
	Proceso: Gestión por Procesos	
	Código: UP-AP-001-2015	
	MANUAL DE PROCESOS – GESTIÓN POR PROCESOS	Versión: 1.0 Página de

5. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO

Los indicadores de Gestión definidos para el proceso de Gestión por Procesos son los siguientes:

N°	Indicador	Descripción	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida	Responsable de Medición	Fuente de la Medición	Frecuencia de Medición
1	Tiempo promedio de intervención de procesos.	El tiempo promedio de intervención de procesos permite identificar el tiempo que les toma a los analistas de procesos levantar, documentar, socializar y capacitar al responsable del proceso.	Sumatoria de los días totales en intervenir cada proceso en el trimestre / Número total de procesos intervenidos en el trimestre	Días	Jefe de la UP	Matriz de seguimiento de procesos	Trimestral
2	Índice de satisfacción de calidad de los clientes internos.	Permite conocer el nivel de satisfacción de los clientes internos, respecto a la calidad	Diferencia entre el promedio ponderado de las dimensiones en expectativa y el	Número	Jefe de la UP	Encuestas de percepción y satisfacción	Trimestral

		del servicio entregado por las servidoras y servidores de APE	promedio ponderado de las dimensiones en percepción				
--	--	---	---	--	--	--	--

6. PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN POR PROCESOS

El desarrollo de procedimientos del proceso de gestión por procesos, no aplica, puesto que el procedimiento de cada sub proceso está desarrollado en el punto 4.4, 4.8, 4.12 y 4.16

6.1 Propósito

Especificar los pasos a seguir para la planificación para el levantamiento, documentación, socialización, capacitación, evaluación y mejora de procesos.

BIBLIOGRAFÍA

- Acuña Martínez, J. (s.f). Administración por Procesos. *Perspectiva Tecnológica* , 1-2.
- Agencia para el Desarrollo Internacional. (s.f de Octubre de 2010). Capacitación para instructores. *Instructivo* . San Jose de Costa Rica, Costa Rica, Costa Rica: USAID.
- Anónimo. (s.f de s.f de s.f). CALIDAD TOTAL: MODELO EFQM DE EXCELENCIA. *Modelos de Gestión de Calidad Total - Excelencia* . NA, NA, NA: NA.
- APE (Autoridad Portuaria de Esmeraldas). (s.f de s.f de 2012). Manual de Calidad ISO 9001:2008. *Manual* . Esmeraldas, Esmeraldas, Ecuador: Autoridad Portuaria de Esmeraldas.
- Beltran, J. (s.f). *Procesos*. España: Andaluz.
- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (s.f). *Guía para una Gestión basada en procesos*. España: Instituto Andaluz de Tecnología.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (26 y 27 de Octubre de 2008). Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública. *Resolución N° 25 del "Plan de Acción de San Salvador"* . San Salvador, San Salvador, El Salvador: CLAD.
- Escalera Izquierdo, G., Masa, C., & Rojo, E. (s.f). *Implantación de la Reingeniería por Procesos: actividades, técnicas y herramientas*. España: Universidad San Pablo CEU.
- e-Strategia Consulting Andes. (2011). Taller GPR 1. *Cuaderno* . Quito, Pichincha, Ecuador: Coporación Ekos Ecuador.
- Flores Rodriguez, L. M. (s.f de s.f de 2012). Gestión por procesos. *Gestión por procesos* . Quito, Pichincha, Ecuador: ESPE.
- Friedmann, R. (s.f de Noviembre de 2003). La gestión Pública en el Siglo XXI. Anticipando los cambios que vienen. Hacia un sector Público Inteligente y en constante aprendizaje. *Publicación de Facultad* . Santiago, Santiago, Chile: Instituto de Estudios y Gestión Política - Universidad Central de Chile.


- Giner, A., & Ripoll, V. M. (2011). Análisis de la gestión por procesos y por competencias a través de la perspectiva de procesos y de aprendizaje y crecimiento: la experiencia de la Autoridad Portuaria de Valencia. *Revista Universo Contabil*, 114 - 129.
- Gonzalez, H. (11 de Marzo de 2013). *Calidad y Gestión*. Recuperado el 20 de Octubre de 2013, de Calidad y Gestión: <http://calidadgestion.wordpress.com/2013/03/11/enfoque-basado-en-procesos-como-principio-de-gestion/>
- Grajales G., T. (27 de Marzo de 2000). Tipos de investigación. S.N., s.n, México.
- Grupo Alianza Empresarial. (s.f de s.f de s.f). *Grupo Alianza Empresarial*. Recuperado el 20 de octubre de 2013, de Grupo Alianza Empresarial: http://www.norma-iso.com/pagina_9001-2008/0-2-enfoque-basado-en-procesos/
- Guamanquispe, M. F. (2011). *Gestión de procesos para incrementar la capacidad de producción en el área de tinturado y acabados en la Empresa Textil Andelas Cía. Ltda.* Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Hammerr, M., & Champy, J. (1993). *Preparar el cambio en la organización*. Bogotá: Norma.
- Hammerr, M., & Champy, J. (2005). *Reingeniería*. Bogotá: Norma.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2002). *Administración un enfoque basado en competencias*. Colombia: International Thomson Editores S.A.
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (1998). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill - Interamericana Editores S.A.
- JABEZSTRATEGIA, S.A. . (Noviembre de 2011). Guía Metodológica Gobierno por Resultados GPR. *Guía* . Quito, Pichincha, Ecuador: JABEZSTRATEGIA, S.A. .
- Juran Moses, J. (s.f de s.f de s.f). *Gerencia de Procesos*. Recuperado el 23 de Enero de 2014, de Gerencia de Procesos: http://www.unalmed.edu.co/josemaya/Ing_prod/Control%20de%20Proceso-%20Concepto.pdf
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte . (s.f de s.f de 2001). Modelos Europeo de Excelencia. *Modelos Europeo de Excelencia* . Madrid, España, NA: NA.

- Ministerio de Finanzas del Ecuador. (24 de Enero de 2008). Acuedo Ministerial No. 447. *Registro Oficial N° 259* . Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial N° 259.
- Ministerio de Fomento. (2005). La gestión por procesos. *La gestión por porcesos* , 4, 1 - 18.
- Mora Vanegas, C. (s.f de s.f de s.f). *La Coctelera*. Recuperado el 24 de Junio de 2014, de La Coctelera: <http://calidad-y-productividad.lacoctelera.net/post/2010/10/27/implementacion-y-planeaci-n-la-gestion-procesos>.
- Moreno, G., & Yáñez, M. (s.f de s.f de 2010). *Repositorio Digital*. Recuperado el 16 de octubre de 2013, de Repositorio Digital: <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/1662>
- Noelia, M. A. (17 de 12 de 2011). Paradigma Crítico y los aportes de la investigación acción participativa en la transformación de la realidad social: Un análisis desde las ciencias sociales. Sevilla, Sevilla, España.
- Ospina Duque, R. (s.f). La reingeniería de procesos: Una herramienta gerencial para la innovación y mejora de la calidad en las organizaciones. . *Cuadernos Latinoamericanos de Administración* , 91 - 100.
- Pérez Canto, S., & Ureña López, E. (2001). *El enfoque basado en procesos, gestión de la Calidad y Reingeniería*. Málaga: IV Congreso de Ingeniería de Organización Sevilla.
- Pérez, J. A. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: España.
- Pinos Sánchez, S., Quezada Salazar, P., & Padilla Celi, M. A. (2007). *Proyecto de implementación de procesos administrativos, financieros y plan de marketing para la empresa SP LOGISTIC S.A*. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review América Latina* , 1 - 18.
- Porter, M. (1989). *Ventaja Competitiva*. México: Continental.
- Quirant, A., & Ortega, A. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de Empresas* (18), 50 - 63.

- Rodríguez Gómez, G., Flores Gil, J., & García Jiménez, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Granada (España): Aljibe.
- Rodríguez, C. (1987). *Administración Pública Ecuatoriana*. Quito: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, ILDIS.
- Secretaría Nacional de la Administración Pública. (13 de Febrero de 2013). Norma Técnica de Administración por Procesos. *Acuerdo N° 1580*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial.
- Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público. (17 de Abril de 2006). Norma Técnica de Diseño de Reglamentos y Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por procesos. *Registro Oficial 251*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial 251.
- Servicio de Evaluación, P. y. (s.f. de Octubre de 2011). Manual de Gestión de Procesos. *Manual*, 1 - 10. Valencia, Valencia, España: Universidad Politécnica de Valencia.
- Tobar, F. (s.f de s.f de s.f). *Modelo de Gestión*. Recuperado el 06 de Junio de 2014, de Modelo de Gestión: http://medicina.uncoma.edu.ar/download/postgrado/gestion_auditoria/bibliografia/modulo_05/modelos-de-gestion.pdf
- Valdés, C. (03 de Mayo de 2010). *Gestiopolis*. Recuperado el 16 de Octubre de 2013, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/enfoque-basado-procesos.htm>

ANEXOS

ANEXO 1: ACTA DE REUNIÓN DE TRABAJO

 ACTA DE REUNIÓN					
FECHA DE REUNIÓN:		HORA:		DURACIÓN:	
LUGAR DE REUNIÓN:					
REUNIÓN CONVOCADA POR:					
OBJETO DE LA REUNIÓN					
ASISTENTES					
TEMAS:					
CONCLUSIONES:					
PLAN DE ACCIÓN					
RESPONSABLE:			FECHA COMPROMISO:		
OBSERVACIONES:					

ANEXO 2: MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE PROCESOS

 DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN AREA DE PROCESOS																			
MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE GESTIÓN DE PROCESOS																			
Nº	Tipo de proceso	Subproceso	Departamento/ Unidad	Analista de procesos	Fecha de inicio	Fecha de fin	Fecha de vigencia	Días de retraso	Identificado	Levantado	Documentado	En Revisión	En Formulación	Formalizado	Publicado	Capacitado	Despliegue GPR	% cumplimiento	Observaciones

ANEXO 3: REQUERIMIENTO PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS



MEMORANDO XX – 201X – 00XX

PARA: Jefe del Departamento de Planificación

DE: Dependencia Solicitante

Fecha: xx de xxxx del 201x

Dentro del marco de sus atribuciones el Departamento de Planificación, a través del área de Procesos, tiene la responsabilidad de levantar, documentar, implementar, realizar el seguimiento y control, evaluar y mejorar los procesos institucionales.

Con este antecedente, solicito a usted asigne a quien corresponda el levantamiento y documentación del proceso [NOMBRE DEL PROCESO].

Sin otro particular que comunicar, me suscribo de usted.

Atentamente;

Xxxxxxxxxx
JEFE DE XXXXXXXXXXXX

Elaborado por:

Aprobado por:

ANEXO 4: MEMORANDO DE INICIO DE TRABAJO



MEMORANDO XX – 201X – 00XX

PARA: Dependencia Solicitante

DE: Jefe del Departamento de Planificación

Fecha: xx de xxxx del 201x

El Departamento de Planificación, a través del área de Procesos, tiene la responsabilidad de levantar, documentar, implementar, realizar el seguimiento y control, evaluar y mejorar los procesos institucionales.

Con este antecedente, pongo en su conocimiento que el Departamento de Planificación, a través del área de Procesos, ha planificado el levantamiento y documentación (del o de los) procesos de la (Departamento / Unidad), para lo cual se ha elaborado un cronograma tentativo (adjunto), del cual se requiere su revisión; y si considera necesario realizar algún tipo de ajuste al mismo, remitirlo hasta el día [DÍA] a través de este medio.

Adicionalmente, es imprescindible que designe a los funcionarios que serán los responsables de cada uno de los procesos de su dependencia, con quienes se coordinará la ejecución de las actividades planificadas.

Sin otro particular que comunicar, me suscribo de usted.


Atentamente;

Xxxxxxxxxx
JEFE DE XXXXXXXXXXXX

Elaborado por:

Aprobado por:

ANEXO 5: CRONOGRAMA DE TRABAJO

 DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN AREA DE PROCESOS																						
CRONOGRAMA DE TRABAJO																						
PROCESO	DEPARTAMENTO / UNIDAD	N°	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	ANALISTA DE PROCESOS	DÍAS																	
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
		1	Identificar y levantar procesos																			
		2	Documentar y realizar ajustes																			
		3	Gestionar aprobación																			
		4	Desplegar proceso en GPR																			
		5	Socializar (publicación)																			
		6	Capacitar al responsable																			

ANEXO 6: MEMORANDO PARA APROBACIÓN



MEMORANDO XX – 201X – 00XX

PARA: Dependencia Solicitante

DE: Jefe del Departamento de Planificación

Fecha: xx de xxxx del 201x

Por medio del presente me permito solicitar a usted la revisión de la documentación digital adjunta del proceso “Nombre del Proceso”, el mismo que fue levantado entre el <Fecha de inicio> y el <Fecha de fin>, con <Listado de los técnicos del área requirente>, técnicos designados para tal efecto.

Si usted está de acuerdo con la documentación presentada, sírvase formalizarla mediante su firma en la casilla “Aprobación” de la portada física adjunta, y remitirla a este Departamento para su publicación en la Intranet institucional y la implementación del proceso hasta el <fecha máxima (5 días)>.

De existir observaciones, por favor realizar las correcciones pertinentes en el mismo documento digital, y en el plazo determinado, remitirlo a este Departamento, para proceder a realizar los ajustes solicitados.

Sin otro particular que comunicar, me suscribo de usted.

Atentamente;

Xxxxxxxxxx
JEFE DE XXXXXXXXXXXX

Elaborado por:
Aprobado por:

ANEXO 7: MEMORANDO PARA APROBACIÓN 2



MEMORANDO XX – 201X – 00XX

PARA: Dependencia Solicitante

DE: Jefe del Departamento de Planificación

Fecha: xx de xxxx del 201x

En referencia al Memorando Nro. xxxxxx de fecha xxx de xxxx de 201x, mediante el cual se solicita realizar ajustes al proceso de <“Nombre del Proceso”>, adjunto sÍrvase encontrar la documentación digital del proceso en mención, que contiene las correcciones solicitadas.

Conforme a lo expuesto, sÍrvase formalizarla mediante su firma en la casilla “Aprobación” de la portada física adjunta, y remitirla a este Departamento para su publicación en la Intranet institucional y la implementación del proceso hasta el <fecha máxima (5 días)>.

Sin otro particular que comunicar, me suscribo de usted.

Atentamente;

Xxxxxxxxxx
JEFE DE XXXXXXXXXXXX

Elaborado por:
Aprobado por:

ANEXO 8: MEMORANDO PARA SOCIALIZACIÓN



MEMORANDO XX – 201X – 00XX

PARA: Jefe de Comunicación Social

DE: Jefe del Departamento de Planificación

Fecha: xx de xxxx del 201x

El Departamento de Planificación, a través del área de Procesos, tiene la responsabilidad de levantar, documentar, implementar, realizar el seguimiento y control, evaluar y mejorar los procesos institucionales.

En tal virtud, el presente tiene como objetivo el solicitar la publicación en la Intranet Institucional, hasta el día <fecha 3 días laborables>, de los documentos correspondientes al proceso “Nombre del Proceso”, los mismos que se adjuntan a este memorando en medio magnético.

Sin otro particular que comunicar, me suscribo de usted.

Atentamente;

Xxxxxxxxxx
JEFE DE XXXXXXXXXXXX

Elaborado por:
Aprobado por:

ANEXO 9: MEMORANDO PARA CAPACITACIÓN



MEMORANDO XX – 201X – 00XX

PARA: Dependencia Solicitante / Departamentos y/o Unidades involucradas

DE: Jefe del Departamento de Planificación

Fecha: xx de xxxx del 201x

Una vez publicado el proceso “Nombre del Proceso”, y con la finalidad de dar cumplimiento a lo dispuesto en la Norma Técnica de Administración por Procesos (1580) emitida por la Secretaría Nacional de Administración Pública en la que dispone lo siguiente:

“Artículo 8: Atribuciones de la Unidad de Administración de Procesos.- Capacitar a los servidores públicos de la institución en las políticas, objetivos, **procesos**, metodologías y herramientas para la administración por procesos y la calidad de los servicios de la institución”.

Con este antecedente, comunico a usted que la capacitación para el personal de su área involucrado en el proceso [NOMBRE DEL PROCESO], se realizará el día XX de xxx de 201x en las instalaciones DIRECCIÓN DEL LUGAR entre las XX:XX y las XX:XX con [ANALISTA DE PROCESOS].

Sin otro particular que comunicar, me suscribo de usted.

Atentamente;

Xxxxxxxxxx
JEFE DE XXXXXXXXXXXX

Elaborado por:
Aprobado por:

ANEXO 10: REGISTRO DE CAPACITACIÓN

 DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN AREA DE PROCESOS REGISTRO DE CAPACITACIÓN DE PROCESOS						
FECHA:				LUGAR:		
HORA:						
INFORMACIÓN DEL ÁREA RESPONSABLE DEL PROCESO						
NOMBRE DEL PROCESO:						
DEPARTAMENTO / UNIDAD:						
TEMA DE CAPACITACIÓN:						
POLITICA <input type="checkbox"/>		PROCESO <input type="checkbox"/>		FORMATO <input type="checkbox"/>		
REGISTRO DEL PERSONAL CAPACITADO						
Departamento / Unidad	Cargo	Nombres	Involucrado	Responsable	Firma	
RESPONSABLE DE LA CAPACITACIÓN						
NOMBRE:			CARGO:			
FIRMA:			OBSERVACIONES:			

ANEXO 11: MEMORANDO DE INTERVENCIÓN A PROCESOS COMATOSOS PRIORIZADOS



MEMORANDO XX – 201X – 00XX

PARA: Máxima Autoridad / Departamentos y/o Unidades dueñas del proceso

DE: Jefe del Departamento de Planificación

Fecha: xx de xxxx del 201x

Con la finalidad de dar cumplimiento a lo dispuesto en la Norma Técnica de Administración por Procesos (1580) emitida por la Secretaría Nacional de Administración Pública en la que dispone lo siguiente:

“Artículo 21: Selección y priorización de los procesos a mejorar: Selección de procesos a mejorar.-Determinación de procesos a mejorar basada en los resultados de importancia y desempeño de los mismos. **Priorización de procesos a mejorar.-**Priorización de los procesos seleccionados con base a la contribución del logro de los objetivos operativos de la unidad. **Procesos comatosos.-** los procesos evaluados en el Sistema GPR(Portal GPR) con importancia alta o vital y desempeño actual de bajo o muy bajo serán los seleccionados para mejorar”.

Con este antecedente, solicito a usted su apoyo para intervenir en el proceso comatoso de acuerdo a la evaluación GPR, para posteriormente elaborar el plan de mejora del proceso [NOMBRE DEL PROCESO], actividad que se realizará el día XX de XX de 201X en las instalaciones [DIRECCIÓN DEL LUGAR] entre las XX:XX y las XX:XX con [NOMBRE DEL RESPONSABLE DEL PROCESO], responsable del proceso y con [NOMBRE DEL TÉCNICO ENCARGADO], técnico encargado de este departamento.


Sin otro particular que comunicar, me suscribo de usted.

Atentamente;


Xxxxxxxxxx
JEFE DE XXXXXXXXXXXX

Elaborado por:
Aprobado por:

ANEXO 12: INFORME TÉCNICO

 DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN AREA DE PROCESOS INFORME TÉCNICO							
FECHA:				LUGAR:			
HORA:							
INFORMACIÓN DEL ÁREA RESPONSABLE DEL PROCESO							
NOMBRE DEL PROCESO:				DEPARTAMENTO / UNIDAD			
RESPONSABLE DEL PROCESO:							
CARGO:							
ANTECEDENTES:							
ANÁLISIS TÉCNICO DE LOS 5 ¿Por qué?							
REGISTRO DEL PERSONAL RESPONSABLE DEL INFORME							
Departamento / Unidad		Cargo	Nombres	Involucrado	Responsable	Firma	
OBSERVACIONES:							

ANEXO 13: PROPUESTA DE MEJORA

 DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN AREA DE PROCESOS PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS			
PRESENTADA POR:			
CARGOS:		FECHA:	
INFORMACIÓN DEL ÁREA RESPONSABLE DEL PROCESO			
NOMBRE DEL PROCESO:			
DEPARTAMENTO / UNIDAD:			
RESPONSABLE DEL PROCESO			
CARGO:			
TIPO DE PROPUESTA			
POLITICA	<input type="checkbox"/>	PROCESO	<input type="checkbox"/>
		FORMATO	<input type="checkbox"/>
DESARROLLO			
INFORME TÉCNICO:			
RECOMENDACIONES:			
PROPUESTA EN CAMBIO DE POLITICA:			
PROPUESTA EN CAMBIO DE PROCESO: (adjuntar el flujo propuesto)			
PROPUESTA EN CAMBIO DE FORMATO: (adjuntar el formato propuesto)			
RESPONSABLES DEL INFORME			
FIRMAS:		OBSERVACIONES:	

ANEXO 14: CATÁLOGO DE PROCESOS

 DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN AREA DE PROCESOS											
CATÁLOGO DE PROCESOS											
Departamento / Unidad	Macroproceso	Tipo de proceso	Proceso	Subproceso	Procedimientos más importantes	Numeración	Propósito	Cliente	Productos	Estado del proceso	Versión

ANEXO 15: OFICIO DE APROBACIÓN DEL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN



Esmeraldas, 04 AGO. 2014

OFICIO N° GG-2014- 0001631

Ingeniera

Cristina Montenegro Arias

Estudiante de Postgrado

PUCESE

Presente.-

De mi consideración:

En atención a su comunicación S/N de fecha 04 de agosto del 2014, tengo a bien manifestarle:

Que habiendo recibido petitorio en el que solicita autorización para desarrollar en la entidad a la cual represento, su proyecto de investigación para la obtención del título de MBA con mención en Planificación cuyo tema es **"Implementación de la Administración por Procesos en la Unidad de Planificación con enfoque a la satisfacción del cliente"** para cuya propuesta formular un modelo de administración por procesos de Planificación que sirva como modelo para las demás áreas.

Me permito comunicarle que esta Gerencia acoge favorablemente su solicitud, en virtud de que el tema de investigación seleccionado sería de gran aporte para el desarrollo de los procesos en la institución.

Aprovecho la oportunidad para expresarle mi sentimiento de consideración y estima.

Atentamente.-

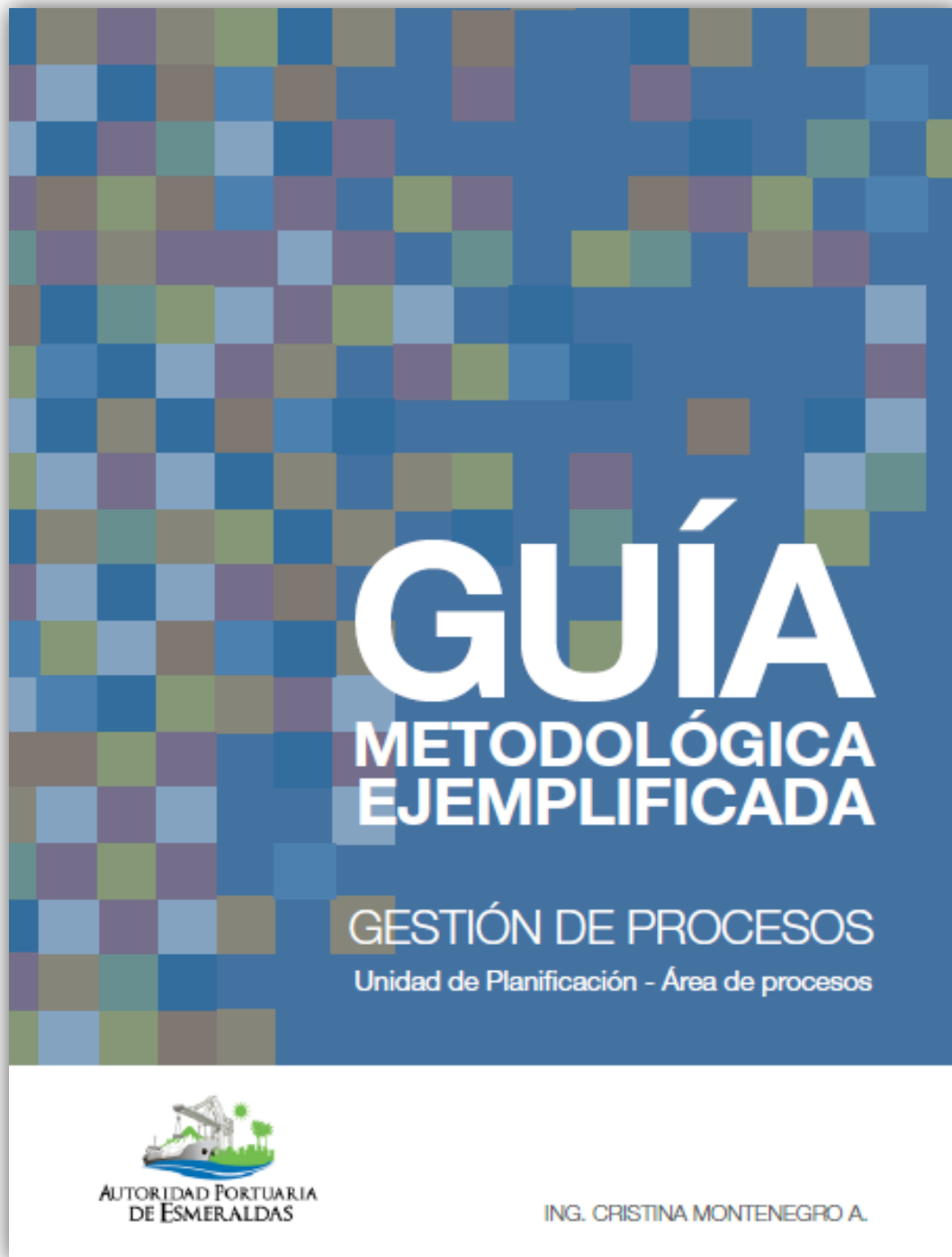

EC. GABRIELA BANGUERA O.
GERENTE
AUTORIDAD PORTUARIA DE ESMERALDAS
c.e.:



Dirección: Avenida Jaime Roldós Aguirre (Puerto Comercial)
Teléfonos: (593-6) 2728222 - 2728900 - 2728351 / Fax: (593-6) 2721354
www.autoridadportuaria.esmeraldas.gub.ec



ANEXO 16: GUÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS



GENERALIDADES

1. Introducción

La Gestión por Procesos es importante porque nos permite actuar sobre los resultados de forma efectiva y sostenida a lo largo del tiempo, obteniendo beneficios como:

- Organización de las actividades.
- La aplicación de indicadores, permite obtener resultados que dan información sobre la mejora de los procesos.
- Definición de los procedimientos para la elaboración rápida y efectiva de los productos y/o servicios.
- Se establecen estándares en los resultados lo que ayuda a fortalecer la relación con los clientes internos/externos.
- Permite optimizar el uso de los recursos de la institución.
- Se genera una cultura organizacional con enfoque a la calidad.
- Se reduce la improvisación en la ejecución de las actividades.
- Generar procesos ligados a la realidad institucional y que permitan ser documentados.

La Unidad de Planificación a través del área de procesos, tiene la responsabilidad de asesorar a toda la institución sobre la gestión de procesos, por lo cual la emisión de esta Guía tiene la finalidad de proveer a los funcionarios de los Departamentos y Unidades de Autoridad Portuaria de Esmeraldas, de un documento didáctico de fácil entendimiento y aplicación, para el auto levantamiento de los procesos de sus áreas.

2. Alcance

La presente Guía Metodológica Ejemplificada para el levantamiento de procesos se ha diseñado bajo las directrices de la Secretaría Nacional de la Administración Pública, para uso de los funcionarios de Autoridad Portuaria de Esmeraldas, con el fin de definir una metodología estándar para el auto levantamiento de procesos y subprocesos de los Departamentos y Unidades.

3. Objetivo

Promover el auto levantamiento de procesos en la Institución, mediante la aplicación de la presente Guía, y actuar sobre los procesos existentes mediante la aplicación de herramientas técnicas y de fácil entendimiento que permitan mejorarlos, enfocados en la aplicación de políticas y estrategias de la institución.

4. Lineamientos Generales

- A través de la Guía de Auto Levantamiento se explicará paso a paso cómo levantar los procesos que haya identificado en su unidad, mediante el uso de mecanismos idóneos para mejorar el funcionamiento de la institución.
- La metodología presentada en esta Guía es estándar y debe ser utilizada para el levantamiento de todos los procesos de la Institución.
- La aplicación de esta Guía como sus resultados deben ser comunicados al área de procesos de APE, para efectos de asesoría, documentación, seguimiento y evaluación.
- La metodología contemplada en esta Guía puede ser utilizada para la actualización de los procesos que los Departamentos y Unidades tienen registrados en GPR.

DEFINICIONES

Las definiciones contenidas en esta Guía, corresponden a los conceptos y definiciones establecidos en el Art. 5 y 6 de la Norma Técnica de Administración por procesos. (SNAP (Secretaría Nacional de la Administración Pública), 2013) ¹, con excepciones referenciadas.

- **Actividades:** son tareas asumidas para la elaboración y provisión de los productos. Los insumos son los recursos humanos, materiales, físicos y de servicios necesarios para la producción de un bien o servicio. ²
- **Atribuciones:** son las funciones asignadas a una Unidad Administrativa dentro del estatuto de la entidad.³
- **BPMS (Business Process Management Suite):** es un conjunto de herramientas integradas en una plataforma tecnológica para la gestión, identificación, modelado, simulación, análisis, ejecución, control y mejora de los procesos de las instituciones.
- **Catálogo de Procesos:** Es el registro en el Sistema GPR (Gobierno por resultados) de los procesos a nivel de Unidad Operativa. La gestión del catálogo comprende la información básica de la ficha de proceso, los resultados de la evaluación de proceso, el diagnóstico de las características del proceso, la alineación a los objetivos operativos, los indicadores de desempeño del proceso y la vinculación de proyectos de mejora al proceso cuando éste se encuentre en mejora a través de proyectos.
- **Cliente de un proceso:** *Cliente interno:* recibe el producto generado del proceso, se encuentra dentro de la misma entidad, y puede ser un funcionario o el Departamento o Unidad; *Cliente externo:* recibe el

¹ Acuerdo Ministerial No. 1580, RO-S No. 895: Febrero 20 2013.

² Acuerdo Ministerial No. 447, RO-S No. 259: Enero 24 2008. Numeral 2.1.5.2.4

³ Definición no incluida en la Norma Técnica de Procesos, criterio de autor.

producto generado del proceso, se encuentra fuera de la institución, y puede ser un funcionario, ciudadano, empresa pública y privada.

- **Competencias:** son las responsabilidades de una institución pública derivadas de lo establecido en la constitución de la República, Leyes, Normas y Reglamentos.⁴
- **Disparador:** Evento o condición que causa el inicio o activación del proceso.
- **Diagrama de flujo:** Representación gráfica de la secuencia de actividades del proceso.
- **Entradas:** Son los insumos que ingresan al proceso para ser transformados durante la ejecución del mismo para producir salidas mediante actividades que agregan valor.
- **Indicador:** Es un instrumento para monitorear, predecir y administrar el desempeño necesario para alcanzar una meta determinada.
- **Línea Base:** Conjunto de mediciones del desempeño de un proceso tomadas en un momento determinado. Una línea base se compone del registro de los resultados del proceso en una fecha específica. Es usada usualmente para comparar estados de un proceso y determinar el impacto de los proyectos de mejora.
- **Macroproceso:** Modelo de un conjunto de procesos interrelacionados, agrupados en las etapas necesarias para obtener un producto o servicio cumpliendo con los requisitos explícitos e implícitos de sus ciudadanos, beneficiarios o usuarios.
- **Meta:** Es un valor numérico que se desea alcanzar en un tiempo determinado, aplicado a un indicador.
- **Normativa:** Todos aquellos elementos legales que rigen una actividad.
- **Proceso:** Es una serie de actividades definibles, repetibles, predecibles y medibles que llevan a un resultado útil para un cliente interno o externo.

⁴ Definición no incluida en la Norma Técnica de Procesos, criterio de autor.

Los procesos se interrelacionan en un sistema que permite a la Institución agregar valor a sus clientes.

- **Procedimiento:** Permiten definir la secuencia de los pasos para ejecutar una tarea.⁵
- **Procesos gobernantes:** Son aquellos que proporcionan directrices, políticas planes estratégicos para la dirección y control de la institución.
- **Procesos sustantivos:** Son aquellos que realizan las actividades esenciales para proveer los servicios y los productos que ofrece a sus clientes una institución. Los procesos sustantivos se enfocan a cumplir la misión de la Institución.
- **Procesos adjetivos:** Son aquellos que proporcionan productos o servicios a los procesos gobernantes y sustantivos.
- **Procesos críticos:** Proceso de importancia alta o vital para la institución.
- **Procesos comatosos:** Proceso categorizado por los servidores públicos como crítico y de desempeño bajo o muy bajo en la escala definida en la Guía Metodológica GPR.
 - ❖ **Importancia:** Grado en el cual un proceso contribuye para el logro de los objetivos institucionales y operativos.
 - ❖ **Desempeño:** Grado en el cual un proceso se encuentra implementado según los estándares que la organización ha definido y es consistente en sus resultados.
- **Proveedor de un proceso.** Persona natural o jurídica que proporciona alguna entrada (insumo) al proceso. Un proveedor puede ser interno o externo a la institución.
- **Salidas:** Productos o servicios creados, provistos o transformados con valor agregado por la institución en la ejecución del proceso.
- **Servicio:** Actividades que realiza una institución de acuerdo a sus competencias, misión y visión, y tiene por objetivo satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.⁶

⁵ *Guía para una Gestión Basada en Procesos* (Beltran, s.f)

- **Subproceso:** son un conjunto de actividades repetibles que generan un producto, que sirve como insumo para la ejecución de un proceso mayor.
- **Tarea:** Es la descripción al detalle de todos los pasos que deben ser realizados dentro de una actividad para la obtención de un determinado producto, los mismos que deben ser descritos en forma secuencial y cuya redacción debe denotar acción.⁷

METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL AUTOLEVANTAMIENTO

El levantamiento de procesos se realizará mediante reuniones de trabajo entre los dueños del proceso, para determinar la información necesaria para documentar el proceso, de acuerdo a lo siguiente:

- Paso 1: Alineación
- Paso 2: Definición del proceso
- Paso 3: Identificación de elementos del proceso
- Paso 4: Desarrollo de las fichas del proceso

1. Alineación

Como primer paso se debe ubicar el proceso y su relación descendente con las competencias, atribuciones, producto y/o servicio.

Las atribuciones que se deben considerar para la aplicación de esta metodología son las detalladas en el Estatuto Orgánico de Gestión de Procesos vigente de Autoridad Portuaria de Esmeraldas o en los Planes Operativos Anuales de cada Departamento o Unidad.

⁶ Definición no incluida en la Norma Técnica de Procesos, criterio de autor.

⁷ Norma Técnica de Diseño de Reglamentos y Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por procesos, emitida mediante Resolución No. SENRES-PROC-2006-000046, publicada en el Registro Oficial No. 251, de 17 de abril de 2006, Art. 17.

Los pasos para obtener una alineación correcta son:

- Identificar las competencias de Autoridad Portuaria de Esmeraldas y las atribuciones del Departamento o Unidad del que se requiere realizar el levantamiento.
- Identificar el producto y/o servicio que se brinda, verificar que se encuentre alineado a la atribución.
- Describir todos los procesos que se llevan a cabo para la ejecución del producto y/o servicio.

Gráficamente el proceso para la alineación corresponde a lo siguiente:

Ilustración 28: Gráfico de alineación

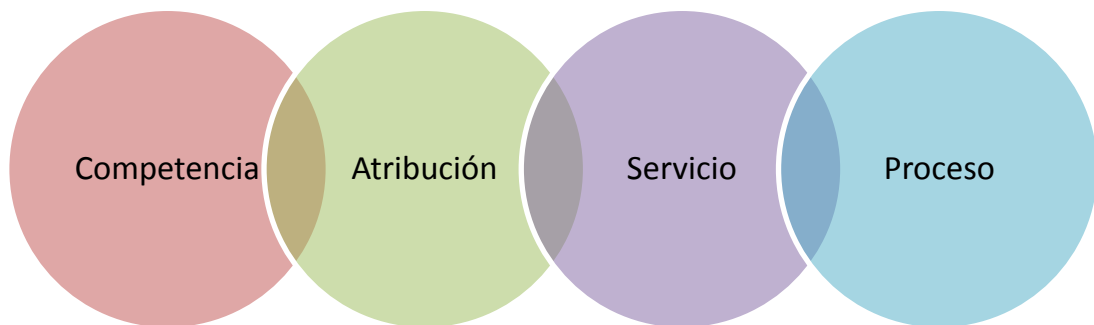


Tabla 19: Ejemplo de alineación

COMPETENCIA	ATRIBUCIÓN	SERVICIOS	PROCESOS
Planear, construir, mejorar, financiar, administrar y mantener los terminales marítimos y fluviales a su cargo.	Utilizar y asignar el uso de los servicios y de las facilidades de los puertos.	Gestiona y provee servicios portuarios	Servicios portuarios a los buques.
	Coordinar y regular las operaciones de dichos servicios y facilidades.		
	Establecer el régimen administrativo y de control del servicio portuario.		Servicios portuarios a las cargas.
	Aplicar las leyes portuarias y reglamentos referentes al uso de los servicios y facilidades.		
	Recaudar las tasas relativas a los servicios que presten de conformidad con el Reglamento tarifario.		

2. Definición del proceso

La identificación de los procesos se debe realizar partiendo de la secuencia lógica que sigue en su ejecución:



Ejemplo:

Definición del **Proceso de exportación:**



La fase de definición del proceso incluye además:

- *Nombre del proceso:* Debe coincidir con el nombre registrado en la GPR.
- *Dueño del proceso:* Funcionaria o unidad administrativa a cargo de su desarrollo; tomar en cuenta la información contenida en GPR.
- *El objetivo y/o finalidad del proceso:* Identificar el fin del proceso y los resultados que se pretenden alcanzar con su desarrollo.
- Propuestas de mejoras (actualizaciones, cambios, redefiniciones, etc.) de los procesos.

3. Identificación de los elementos del proceso

Un proceso se puede definir como una secuencia de acciones interrelacionados que utilizan recursos para transformarlos los insumos (entradas) en productos o servicios (salidas).

La transformación de los insumos requiere amparo de normativa legal vigente, y en el sector público definir la normativa para la ejecución de los procesos es vital.

DESARROLLO DEL AUTO LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

1. Ficha del proceso

Para iniciar con el auto levantamiento de los procesos, se debe identificar la información solicitada en la siguiente ficha, que contiene los campos solicitados en la herramienta GPR y está de acuerdo a la metodología de implementación de Gobierno por Resultados.

Ilustración 29: Ficha del proceso

Campo	Criterios de Captura
Proceso	Nombre común del proceso
Descripción	Datos adicionales que permiten obtener un entendimiento más amplio del mismo incluyendo: el disparador, la secuencia de actividades y los productos del proceso.
Tipo	Gobernantes: El procesos está relacionado con la gestión estratégica de la institución. Sustantivo: El proceso está relacionado directamente con las actividades primordiales de la institución.
Campo	Criterios de Captura
	Adjetivo: El Proceso está directamente relacionado con las actividades que proveen el soporte necesario para llevar a cabo los procesos sustantivos.
Responsable del proceso	Persona responsable por el desempeño del proceso y en su caso coordina las acciones de mejora continua.
Fecha de inicio	La fecha aproximada en que el proceso inició o iniciará.
Fecha de fin	Si la fecha se desconoce, utilice la fecha de 31/12/2030.
Áreas de la unidad	Selección de las áreas involucradas en la ejecución o resultados del proceso.
Atribuciones	Selección de las atribuciones más relevantes con las que se alinea el proceso.
¿Cuál es el tiempo de ciclo (días)?:	Número de días que toma el ciclo completo del proceso.
¿Cuántas personas están asignadas al proceso?	Es el número de personas que trabajan en el proceso dedicando tiempo completo.
¿Es este proceso para un cliente interno o externo?:	El cliente es interno si el producto o servicio generado es para un cliente dentro de la institución; externo si el producto o servicio es para un cliente fuera de la institución
¿Cuáles son los productos / servicios de este proceso?	Productos/servicios que resultan del desarrollo del proceso
¿Está este proceso documentado a través de mapeo o diagrama de flujo?	Si o No según se cuente o no con la documentación definida.
¿Cuál es la estrategia de mejora del proceso?	Selección de la estrategia de mejora del proceso: Ninguno, Mejora Quirúrgica, Sistematización o Automatización.
¿Está este proceso certificado?	Si o No.
Fecha de certificación:	En caso de respuesta afirmativa en el campo anterior, registro de la fecha en que el proceso fue certificado.

Fuente: (JABEZSTRATEGIA, S.A. , 2011)

Para el desarrollo de las fichas contenidas en el manual de proceso, se deberá utilizar el siguiente formato establecido por la SNAP:

Tabla 20: Formato de ficha SNAP

Proceso:	
Código del Proceso:	
Descripción:	<p>PROPÓSITO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <p>DISPARADOR:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <p>ENTRADAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <p>SUBPROCESOS:</p>
Productos/Servicios del Proceso:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Producto incluye la descripción de productos</i>
Tipo de Proceso:	<i>Gobernante, Sustantivo o Adjetivo</i>
Responsable del Proceso:	<ul style="list-style-type: none"> ▪
Tipo de cliente:	<i>Interno o Externo</i>
Marco Legal:	

De acuerdo al instructivo emitido por la Secretaría Nacional de Administración Pública, para el ingreso de información en la ficha anterior se debe considerar lo siguiente:

“... Nombre del Subproceso.- Es el nombre que se le da a una serie de actividades definibles, repetibles, predecibles y medibles que llevan a un resultado útil para un cliente interno o externo. Los procesos se interrelacionan en un sistema que permite a la Entidad agregar valor a sus clientes.

Código del Subproceso.- Es el número de identificación que la institución da al proceso para su control y gestión.

Propósito.- Son enunciados breves que definen los resultados esperados de la unidad operativa así como las acciones para lograrlos. Los objetivos establecen las bases para la medición de los logros obtenidos.

Disparador.- Evento o condición que causa el inicio o activación del proceso

Entradas.- Son los insumos que ingresan al proceso para ser transformados durante la ejecución del mismo para producir salidas mediante actividades que agregan valor.

Actividades.- Se describe las actividades más relevantes que tiene el subproceso

Productos/Servicios del Subproceso: Productos o servicios creados, provistos o transformados con valor agregado por la institución en la ejecución del proceso.

Responsable del Subproceso: Es la persona encargada de establecer los controles, lineamientos, políticas y procedimientos del proceso

Tipo de cliente: Persona natural o jurídica que utiliza o recibe el producto/servicio del proceso. Los clientes de un proceso pueden ser de los siguientes tipos:

1. *Cliente interno.*- Persona o unidad administrativa que pertenece a la misma institución, tales como: servidores públicos, direcciones, subsecretarías, etc.
2. *Cliente externo.*- Se define como cliente externo al receptor del producto generado en el proceso que no pertenece a la misma institución, puede ser definido como ciudadano, empresa, organización o gobierno...”⁸

⁸ Instructivo para llenar el Manual de Procesos V. 10 - SNAP

Tabla 21: Ficha del proceso Gestión de Procesos

Proceso:	Gestión por Procesos
Código del Proceso:	
Descripción:	<p>PROPÓSITO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar y gestionar de manera sistemática los procesos desarrollados en la institución, y las interacciones entre los mismos; asegurando la efectividad en la ejecución de los procesos internos, mediante la aplicación de la mejora continua. <p>DISPARADOR:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Disposición de la Gerencia General ▪ Atribución según Estatuto Orgánico de Autoridad Portuaria de Esmeraldas ▪ Necesidades de mejora continua. <p>ENTRADAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Memorandos con requerimientos para levantamiento y documentación de procesos. ▪ Planificación interna de la Unidad de Planificación, relacionada al levantamiento y documentación de procesos. ▪ Documentación de procesos aprobada por la Gerencia y/o Comité de Gestión de Calidad. ▪ Reportes de la herramienta Gobierno Por Resultados (GPR) en los cuales se identifican procesos comatosos. <p>SUBPROCESOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Planificación para el levantamiento de procesos 6. Levantamiento y documentación de procesos 7. Socialización y capacitación de procesos 8. Evaluación y mejora de procesos <p>PROCEDIMIENTOS: N/A</p>
Productos/Servicios del Proceso:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informe de Planificación ejecutada de levantamiento, documentación, capacitación y mejora de los procesos. ▪ Manual de procesos (Versión original) ▪ Manual de procesos (Versión mejorada) ▪ Catálogo de procesos de la entidad
Tipo de Proceso:	Sustantivo
Responsable del Proceso:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jefe de la Unidad de Planificación

Tipo de cliente:	Interno o Externo
Marco Legal:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Constitución de la República del Ecuador Art. 227. ▪ Norma Técnica de Diseño de Reglamentos de Gestión por procesos. Art. 19 ▪ Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos Autoridad Portuaria de Esmeraldas (Proyecto) ▪ Norma Técnica de Administración por Procesos, emitida mediante Acuerdo Ministerial 1580 de 13 de febrero de 2013, dado en el Palacio Nacional. ▪ Norma Técnica GPR, emitida mediante Acuerdo Ministerial 1002 de 20 de diciembre de 2011, dado en el Palacio Nacional.

2. Diagramación

La Norma Técnica en su artículo 26, define los lineamientos generales para el desempeño de los procesos, dentro de los cuales se encuentra:

“...Formato estándar para los diagramas de procesos.-. Las instituciones dentro del alcance de esta norma utilizarán la notación estándar BPMN (Business Process Modeling Notation) en forma obligatoria...”

La diagramación de los procesos debe realizarse una vez se encuentren definidas las actividades de cada proceso y subproceso, en el siguiente formato definido por SNAP:

Tabla 22: Formato SNAP desarrollo de actividades

Actividad	Rol	Descripción	Documento

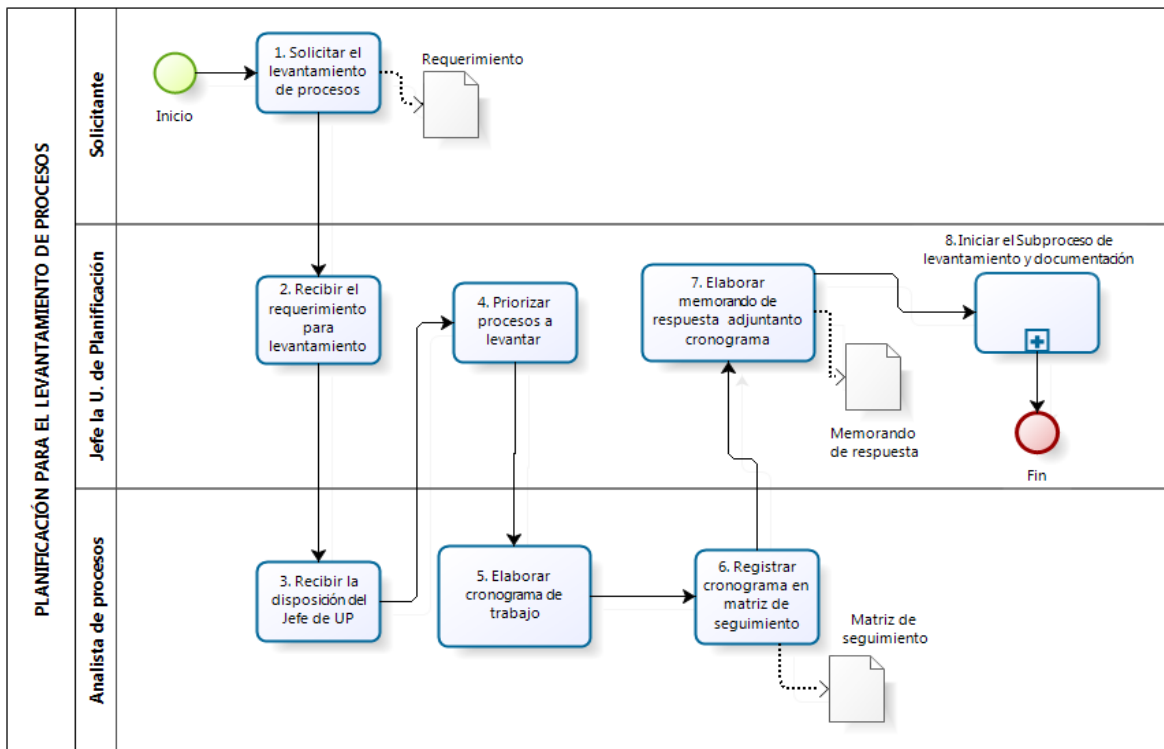
Para la identificación de las actividades, tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. Identifique todas las actividades que se realizan para la ejecución del proceso.
2. Identifique los puntos de control, toma de decisiones, revisión, aprobaciones, actualizaciones, etc.
3. Dibuje las conexiones que existen entre las actividades, decisiones y controles establecidos dentro del proceso; cuidar la secuencia de los eventos.
4. Tener presente quien es el funcionario o área responsable del proceso.

La finalidad de elaborar el diagrama de flujo, es principalmente visualizar gráficamente la estructura, secuencia y actores de un proceso, en la metodología propuesta por la SNAP, se debe considerar:

- Los límites del proceso.
- Describir las actividades con un verbo en infinitivo.
- El diagrama debe ser elaborado en forma descendente y de izquierda a derecha.
- No se deben realizar en los diagramas cruces de líneas o utilizar líneas diagonales.
- Todos los elementos del flujo deben estar conectados.
- Los elementos del flujo pueden tener 1 o más líneas de entrada.


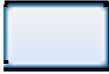














Ilustración 30: Ejemplo diagrama BPM de un proceso



Para elaborar los diagramas es necesario conocer los símbolos a los que se les ha conferido convencionalmente un significado específico y manejo de determinadas reglas en cuanto a su aplicación.

Los símbolos de la herramienta utilizados para el levantamiento de procesos son:

Tabla 23: Simbología BPM

Elemento	Definición	Símbolo
Inicio	Indica el Inicio de un proceso	
Fin	Indica que el proceso ha terminado, es decir, cuando algún camino del flujo llega a este objeto el proceso termina completamente, sin importar que existan más caminos del flujo pendientes y que pueda existir más de una forma de finalizar el proceso.	
Actividad	Representan el trabajo que es ejecutado dentro de un proceso de negocio. No está definida a un nivel más detallado y es ejecutada por una persona y/o una aplicación	
Subproceso	Es una actividad compuesta que incluye un conjunto interno lógico de actividades (proceso) y que puede ser analizado en más detalle.	
Decisión exclusiva	Este símbolo es utilizado cuando únicamente se puede tomar uno de los dos caminos identificados, su uso más común es para la toma de decisiones.	
Compuerta inclusiva	Divergencia: Se utiliza cuando en un punto se activan uno o más caminos de varios caminos disponibles. Convergencia: Se utiliza para sincronizar caminos activados previamente por una compuerta inclusiva.	
Compuerta paralela	Divergencia: Se utiliza cuando varias actividades pueden realizarse concurrentemente o en paralelo. Convergencia: Permite sincronizar varios caminos paralelos en uno solo. El flujo puede continuar cuando todos los flujos hayan llegado a la figura.	
Evento de Mensaje	Indica que un mensaje puede ser enviado o recibido. Si el evento de mensaje es de recepción, indica que el proceso no continúa hasta que el mensaje sea recibido.	 Envía  Recibe
Evento de temporización	Indica una espera dentro del proceso. Este tipo de evento puede utilizarse dentro del flujo de secuencia indicando una espera entre las actividades.	
Evento de Enlace	Este evento permite conectar dos secciones del proceso si se encuentran muy separadas, tal como lo haría un conector de secuencia. El evento de enlace ayuda a tener un flujo mejor ordenado.	 Envía el evento  Recibe el evento
Artefactos	Permite mostrar la información que una actividad necesita, como las entradas y las salidas. Es decir, representan los documentos, la información y otros objetos que son usados o actualizados como durante el proceso. Se asocian a los otros símbolos mediante una línea punteada.	 Documento  Base de datos
Línea de secuencia del flujo	Representan la secuencia de las actividades.	
Línea de mensaje	Representan la interacción entre varios procesos o pools	
Piscina (Pool)	Actúa como contenedor de un proceso. El nombre del pool corresponde al nombre del proceso	
Carril (lane)	Son subdivisiones del Pool. Representan a los participantes del proceso	

3. Procedimiento

El procedimiento se lo puede definir como la “*Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso*” (ISO 9001:2008), una vez desarrolladas las actividades, obtenemos la ficha del procedimiento.

Tabla 24: Ejemplo de procedimiento

PROCEDIMIENTO		
Nombre del Proceso: ADQUISICIÓN DE BIENES, SERVICIOS Y OBRAS		Versión 1
N°	Unidad / Rol	Tarea / Actividad
1	Área Generadora / área a fin	Solicita los bienes, servicios y obras.
2	Área Requirente	Solicita verificación de existencia en PAC y bodega en caso de bienes.
3	Planificación	Emite certificación de existencia en el PAC
4	Área Requirente	Solicita Certificación Presupuestaria
5	Financiero	Emite Certificación Presupuestaria.
6	Compras Públicas	Revisa TDR, y trámite adjunto.
7	Gerencia	Aprueba los Pliegos e inicia proceso mediante resolución
8	Compras Públicas	Sube los Pliegos (adjudica o declara desierto)
FIN		

Definiciones para mejor comprensión de proceso:

ÁREAS GENERADORAS: Donde nacen las necesidades de adquisición.


ÁREAS A FIN: Quienes brindaran soporte y asesoría técnica a las áreas generadoras.

ÁREAS CONSOLIDADORAS: Quienes presentaran las necesidades de adquisición.

- 1) **Administrativo** (Bienes y servicios que se encuentren dentro de su competencia)

- 2) **Infraestructura y Conservación** (Bienes, servicios y obras, que se encuentren dentro de su competencia)

ANEXO 17: INFORME DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA



INFORME DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

En el Departamento de Planificación, los días 23 y 24 de febrero se realizó la presentación de una propuesta por parte de la Ing. Cristina Montenegro, Analista de Inversión y Política Pública, quien con el ánimo de contribuir con la eficiencia y eficacia de los procesos que se realizan en la Unidad de Planificación, desarrolló lo siguiente:

- Manual para la gestión de procesos en la Unidad de Planificación de Autoridad Portuaria de Esmeraldas
- Guía metodológica ejemplificada para la gestión de procesos, con aplicación en los Departamentos y Unidades de APE.

23 de febrero del 2015

El día 23 de febrero se convocó al personal de la Unidad de Planificación para la presentación de "Manual para la gestión de procesos en la Unidad de Planificación de Autoridad Portuaria de Esmeraldas" asistimos a la convocatoria quien suscribe y la Lcda. Lorena Torres; la Ing. Cristina Montenegro dio inicio a la exposición en donde se destacó la importancia y utilidad del manual, se realizó la explicación del proceso y los sub procesos identificados, como también:

- Formato de SNAP utilizado para el desarrollo
- Metodología utilizada
- Normativa legal

De la exposición realizada se desprenden inquietudes respecto de la metodología utilizada para la diagramación (BPM), ya que en la entidad no contamos con el sistema, sin embargo se iniciarán los procesos para su adquisición y posterior utilización.

En términos generales, evidenciamos que el manual ha sido desarrollado en un lenguaje amigable y su estructura es de fácil comprensión.



Presentación del manual



24 de febrero del 2015

El día 24 de febrero se convocó al personal de la Unidad de Planificación para la presentación de "Guía metodológica ejemplificada para la gestión de procesos", con aplicación en los Departamentos y Unidades de APE; la presentación de este documento se realizó ante el personal de la unidad a quien suscribe y la Lda. Lorena Torres, la Ing. Cristina Montenegro dio inicio a la exposición en donde se explicó cómo se adaptó amigablemente a la metodología para que sea comprendida por los demás funcionarios de la entidad y que les ayude a realizar el auto levantamiento de sus procesos, aún cuando no tengan un amplio conocimiento del tema.

La estructura y lenguaje utilizado en la guía es adecuado para el fin de la guía, sin embargo, por la experiencia en la entidad, considero que al inicio del trabajo se debe seguir utilizando la metodología de talleres para una mejor comprensión de la aplicación de la guía.



Presentación de la guía




Propuesta validada por:



Mgt. Rafael Intriago Mera
Jefe de Planificación

ANEXO 18: FORMATO DE ENCUESTAS Y ENTREVISTA REALIZADA

	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ESMERALDAS MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Tema: "Implementación de un modelo de Administración por Procesos en la Unidad de Planificación de Autoridad Portuaria de Esmeraldas"	
Formato de encuesta a los Jefes Departamentales	Investigadora: Cristina Montenegro Arias
1.- Conoce los procesos que existen en APE? ? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
2.- Las funciones que usted realiza, conoce a qué proceso aporta? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Indique cual: _____	
3.- En la Unidad de Planificación considera que existe un modelo de administración por procesos con enfoque al cliente interno y externo? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Por qué?: _____	
4.- La implementación de procesos dentro la Unidad de Planificación es comunicada a toda la Institución? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Por qué?: _____	
5.- Que todo el personal de APE, conozca los procesos que se desarrollan en su área, cree que optimizarían los resultados su gestión? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Por qué?: _____	
OBSERVACIONES: _____	

GRACIAS POR SU GENTIL COLABORACIÓN	



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ESMERALDAS

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema: "Implementación de un modelo de Administración por Procesos en la Unidad de Planificación de Autoridad Portuaria de Esmeraldas"

Formato de encuesta a los Analistas

Investigadora: Cristina Montenegro Arias

1.- Conoce los procesos que existen en APE? ?

Si No

2.- Las funciones que usted realiza, conoce a qué proceso aporta?

Si No

Indique cual: _____

3.- En la Unidad de Planificación considera que existe un modelo de administración por procesos con enfoque al cliente interno?

Si No

Por qué?: _____

4.- La implementación de procesos dentro la Unidad de Planificación es comunicada a toda la Institución?

Si No

Por qué?: _____

5.- Considera que se pueden realizar cambios a los procesos para mejorar el servicio que usted utiliza?

Si No

Cuáles?: _____

OBSERVACIONES: -----

**GRACIAS POR SU GENTIL
COLABORACIÓN**



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ESMERALDAS

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema: "Implementación de un modelo de Administración por Procesos en la Unidad de Planificación de Autoridad Portuaria de Esmeraldas"

Formato de entrevista Jefe de la Unidad de Planificación

Investigadora: Cristina Montenegro Arias

1.- Cuáles y cuántos procesos definidos y aprobados existen en la Institución?

2.- Existe dentro de la estructura orgánica un área definida responsable de la implementación y control de procesos?

3.- Cómo se realiza la implementación de procesos en la Institución?

4.- Con qué frecuencia se realiza el control de los procesos y el levantamiento de información para mejorar e implementar nuevos procesos?

5.- Cuenta la U. Planificación con un catálogo de procesos?

6.- Que metodología se ha aplicado para la diagramación de procesos de la Unidad?

7.- Se han realizado encuestas de satisfacción al cliente interno, respecto de los productos de la U. de Planificación?

8.- Los productos que recibe el cliente, son en base a sus requerimientos?

GRACIAS POR SU GENTIL COLABORACIÓN