



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Modelo de gestión por procesos en el proceso de cuantías domésticas
(autorizaciones de compra y transporte de combustible) diseñado para la
Agencia Regional de Control Hidrocarburífero Loja, Año 2012**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Espinosa Aguirre, Germania Elizabeth

DIRECTOR: Yaguana Castillo, Yohana Maricela, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Magíster

Yohana Maricela Yaguana Castillo

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: **“Modelo de gestión por procesos en el proceso de cuantías domésticas (Autorizaciones de Compra y Transporte de Combustible) diseñado para la Agencia Regional de Control Hidrocarburífero Loja, Año 2012”** realizado por **Espinosa Aguirre Germania Elizabeth**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, febrero de 2014

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **Espinosa Aguirre Germania Elizabeth**, declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de maestría: “Modelo de gestión por procesos en el proceso de cuantías domésticas (Autorizaciones de Compra y Transporte de Combustible) diseñado para la Agencia Regional de Control Hidrocarburífero Loja, Año 2012”, de la titulación Magíster en Gestión Empresarial, siendo Yohana Maricela Yaguana Castillo director (a) del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f)

Autor (a): Espinosa Aguirre Germania Elizabeth

Cédula: 1103141493

DEDICATORIA

El presente trabajo, que representa todo mi esfuerzo y sacrificio lo dedico a mis queridos padres quienes me apoyaron incondicionalmente desde el inicio de mi carrera universitaria, sobre todo a mi padre amoroso papito Shavico, quien siempre estuvo conmigo en todos los momentos, sobre todo en los universitarios para que no desfalleciera, y, es mi Ángel de la guarda que desde el cielo guía mis pasos, También dedico este trabajo a mis dos bellos y cariñosos hijos: François Didier y Pablo Josué, quienes muy inteligentemente supieron entender el hecho de que yo no pudiera compartir más tiempo con ellos como hubiese querido, pero en fin el esfuerzo valió la pena, puesto que lo dediqué a cristalizar el sueño de culminar la Maestría.

AGRADECIMIENTO

Es mi deseo hacer extensiva mi imperecedera gratitud a todos y cada uno de los docentes que me guiaron para cumplir con esta meta; sobre todo mi gran admiración a los docentes que estuvieron virtualmente siempre conmigo y me ayudaron de una manera muy profesional.

Mi eterno reconocimiento a los docentes Ing. Ángel Tene T. por su enorme apoyo en los inicios de la realización de este trabajo, y de manera muy especial a mi directora de tesis Mg. Yohana M. Yaguana Castillo quien me guió incondicionalmente; y, debo mencionar que fue preciadamente acertada su designación por el profesionalismo demostrado durante todo el proceso.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA	ii
DECLARATORÍA DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
1. INTRODUCCIÓN	3
2. Marco Teórico	12
2.1. Gestión por Procesos	13
2.2. Clasificación de los Procesos	15
2.3. Principios de la gestión por procesos	18
2.4. Herramientas utilizadas en la gestión por procesos	21
2.5. Metodología para la mejora de los procesos	23
2.6. Indicadores de gestión	26
2.7. Introducción al mejoramiento continuo	36
3. Aspectos generales de la ARCH-LOJA	40
3.1. La institución y el sector al que pertenece	42
3.2. Marco legal	45
3.3. Organización	46
3.4. Alineamiento al PNBV	49
3.5. Sus servicios	50
3.6. Sus clientes	52
4. La gestión de los procesos en la ARCH-LOJA	54
4.1. Identificación y secuencia de los procesos	55
4.2. Descripción de los procesos	55
4.3. Seguimiento y medición del proceso	59
4.4. Propuesta de mejora en la eficiencia del servicio en el proceso de cuantías domésticas	60
CONCLUSIONES	104
RECOMENDACIONES	105
BIBLIOGRAFÍA	106

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	107
ANEXOS	109

RESUMEN

El Gobierno de Ecuador calcula que deja de percibir alrededor de 80.000 y 100.000 dólares diarios por el contrabando de combustibles hacia el Perú. Es deber del Estado velar por la correcta utilización de los recursos naturales en beneficio de la población ecuatoriana, y, además efectuar los correctivos orientados a controlar la comercialización, transporte y almacenamiento de los combustibles derivados de hidrocarburos.

La Agencia Regional de Control Hidrocarburífero Loja es la entidad responsable del control y fiscalización de la comercialización de combustibles líquidos derivados de petróleo en las provincias de Loja y Zamora Chinchipe, y, es de su competencia emitir cuantías domésticas (autorizaciones de compra y transporte de combustibles), resultando muy susceptible este tema, pues debe poner especial atención en el servicio que brinda para dar respuesta oportuna a la ciudadanía.

En el presente trabajo se investigó minuciosamente, recolectó y analizó la información relacionada con dicho proceso, y, finalmente se diseñó un modelo de gestión para promover una mejora continua enmarcada en las políticas y lineamientos planteados en los objetivos del PNBV, del cual somos parte todas las entidades públicas.

PALABRAS CLAVES:

Deja de percibir, contrabando de combustibles, recursos naturales, correctivos, jurisdicción, cuantías domésticas, susceptible, atención, respuesta oportuna, ciudadanía, trabajo, investigó, analizó información, diseñar, modelo de gestión, mejora continua, políticas, objetivos del PNBV, entidades públicas.

ABSTRACT

The Government of Ecuador estimated loses about 80.000 and \$ 100.000 per day for fuel smuggling to Peru. It is the duty of ensuring the proper use of natural resources for the benefit of the Ecuadorian population state, and also will make the corrective control oriented marketing, transportation and storage of hydrocarbon fuels.

The Hydrocarbon Agency Regional Control Loja is the entity responsible for the control and supervision of the sale of liquid petroleum fuels in the provinces of Loja and Zamora Chinchipe, and competence issue is domestic amounts (purchase authorizations and transportation fuels), being very susceptible this issue, it must pay special attention to the service provided to provide a timely response to citizens.

In the present work we investigated thoroughly, he collected and analyzed information related to the process, and finally a management model is designed to promote continuous improvement framed in the policies and guidelines outlined in the objectives of PNBV, of wich we are part of all public entities.

KEYWORDS:

Forgone, fuel smuggling, natural resources, corrective jurisdiction, domestic amounts, susceptible, timely response, citizenship, work, investigated, analyzed data, design, model management, continuous improvement, policies, objectives PNBV, entities public.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

a) Planteamiento del Problema

El Gobierno Nacional tiene el reto de transformar las percepciones negativas del Estado, y el modo en que puede lograrlo es trabajando por objetivos bajo una visión de gestión por resultados, empezando por cambiar la actitud del funcionario público. Como Hall anota: *“posiblemente la mejor manera de resistir a la privatización sea asegurar que los servicios públicos sean de alta calidad y que satisfagan las necesidades de la población”*.

Para cumplir con este reto el Estado ha elaborado el Plan Nacional del Buen Vivir en donde se establecen directrices para que los funcionarios públicos las observemos fielmente, y, lo que es mejor que se cumpla con lo que éste estipula, sobre todo con sus objetivos en los cuales debe estar enmarcado nuestro accionar laboral diario.

Pero en la práctica esto no sucede así, pues se ha podido determinar con los reclamos del 20% de los clientes externos que no están satisfechos con la atención del servicio en el proceso de cuantías domésticas (autorizaciones de compra y transporte de combustible), pues si bien es cierto la jurisdicción de la Agencia Regional es en dos provincias, y, que además son fronterizas, lo que implica que sea un tema muy susceptible, y la misión institucional es: *“controlar y fiscalizar las actividades que ejecutan las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, públicas o privadas, autorizadas por la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburoso en la fase de la comercialización de biocombustibles y de derivados de petróleo”*, también los clientes externos aclaran que conforme reza la Constitución de nuestro país tienen derecho a trabajar, por lo que exigen que se los atiendan oportunamente; pues indican que el trámite es muy demorado y engorroso por varias razones: en primer lugar se solicita que presenten varios requisitos, y en algunos casos se los debe pedir en el lugar en donde van a trabajar, tomando en cuenta que la Agencia Regional tiene jurisdicción en las provincias de Loja y Zamora Chinchipe, además tienen que cumplir con una serie de exigencias que ellos no están de acuerdo en algunas, y luego de demorar algunos días en completar la documentación para presentarla tienen que esperar dos días (48 horas hábiles) para averiguar si la documentación está correcta o falta adjuntar algo más, puesto que pasa por la revisión de tres funcionarios (secretaría, abogado, director regional) y la autorización final de éste para remitirlos al técnico responsable de elaborar las cuantías domésticas (autorizaciones de compra y transporte de combustible). Como se puede ver en este proceso los documentos recorren diversas áreas hasta llegar al paso final para el cual han sido presentados.

Como se señaló en el párrafo anterior esta Regional tiene jurisdicción en dos provincias, lo cual influye mucho para que la Agencia Regional de Control Hidrocarburífero Loja reciba una afluencia de aproximadamente quince usuarios a diario de sectores que pertenecen a la agricultura, construcción vial, de obras civiles, y de minería artesanal que requieren de autorizaciones de compra y transporte de combustible para realizar su actividad, y estas se emiten de manera mensual, lo que significa que cada mes acudan a solicitar renovaciones de las que han sido emitidas a su favor y/o solicitar nuevas, por lo que para cada contrato de trabajo deben solicitar una autorización en razón de otorgarse éstas por lugar de trabajo.

Lo que me motiva a realizar este tema de tesis es que resulta preocupante la insatisfacción del usuario en la atención del proceso de cuantías domésticas (autorizaciones de compra y transporte de combustible), así como la falta de operatividad y eficacia en el trabajo por parte de los funcionarios que tienen que ver directamente con la ejecución del proceso. Se podría recomendar optimizar el tiempo en este proceso, y, por otra parte sugerir que las autorizaciones se emitan para un plazo mayor que es de seis meses conforme lo establece una Guía Metodológica existente para su emisión.

Se supone que, la satisfacción ciudadana y la felicidad de las personas son dos nuevas claves que dentro de sus políticas el Gobierno ha encontrado para trabajar por asegurar el (suma kawsay) buen vivir para todos y todas, recordando nuestro deber solidario con las generaciones futuras, se debe cumplir fielmente con estas dos nuevas claves con la finalidad de que lleguen a feliz término los objetivos planteados en el Plan Nacional del Buen Vivir, se debe brindar siempre una atención inclusiva a la ciudadanía a fin de cumplir con la misión institucional y de nuestro estado ecuatoriano, con lo que se llegaría a cumplir con la satisfacción del cliente en lo que se refiere a la atención con calidez del servidor público.

b) Explicación de los capítulos

El trabajo de tesis comprende tres capítulos que son como se detallan a continuación:

1. **Marco Teórico, que comprende:** Gestión por procesos; Clasificación de los procesos; Principios de la gestión por procesos; Herramientas utilizadas en la gestión por procesos; Metodología para la mejora de procesos; Indicadores de gestión; e Introducción al mejoramiento continuo.

2. **Aspectos generales de la Agencia Regional de Control Hidrocarburífero Loja, que comprende:** La Institución y el sector al que pertenece; Marco Legal; Organización; Alineamiento al objetivo N° 4 del PNBV; Sus servicios; y, Sus clientes.
 3. **La gestión de los procesos en la Agencia Regional de Control Hidrocarburífero Loja, que comprende:** Identificación y secuencia de los procesos; Descripción de los procesos; Seguimiento y la medición de los procesos; y, Mejora de los procesos.
- c) **La importancia que tiene la investigación para la institución, empresa o usuarios y la sociedad en general**

Entre los problemas en los servicios públicos están los estructurales en los que se encuentran excesiva burocracia, lentitud, problemas de acceso, instalaciones incómodas y filas/colas muy largas; y, entre los de recursos humanos, se hallan: corrupción, funcionarios poco preparados y funcionarios groseros.

Ante esto resulta imperioso realizar una intervención integral, considerando los problemas como un todo, e incorporando soluciones en diferentes niveles, apostando a reformas inmediatas que puedan trascender en el largo plazo... El mejoramiento debe orientarse a obtener logros cuantitativos en términos de ejecución, resultados e impactos de los servicios públicos, pero también en términos de calidad de los servicios, es decir, mejorar la accesibilidad a los servicios públicos, *disminuir los tiempos de espera, lograr eficacia en los servicios*, brindar información adecuada para los ciudadanos, brindar calidez en la atención (empatía, profesionalismo de los servidores públicos, respeto a los ciudadanos) y caminar hacia la universalización en el acceso.

Los funcionarios de la Agencia Regional de Control Hidrocarburífero Loja deben tomar muy en cuenta la misión de la institución: "... será reconocida como el garante público de los intereses constitucionales del Estado en el sector hidrocarburífero, *gracias a su alto nivel técnico-profesional, a su gestión transparente y a su cultura de servicio y mejoramiento continuo*".

d) Cómo se dio respuesta al problema planteado

Como parte integrante de los valores institucionales es preciso asegurar la oportuna prestación de los servicios públicos hidrocarburíferos y la calidad de los productos y de los servicios conexos; incrementar los niveles de satisfacción de los usuarios internos y externos, mediante procesos de calidad y de coordinación interinstitucional; incrementar la productividad institucional en beneficio de sus usuarios; obtener información hidrocarburífera confiable y oportuna para procesarla y atender los requerimientos de los usuarios internos y externos, etc.; ser proactivos en el trabajo a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad y de los usuarios de los servicios institucionales, al amparo de lo que manda y obliga la Constitución y la Ley al servidor público; las consecuencias de sus acciones u omisiones, falta de presteza y de las decisiones asumidas en el cumplimiento de sus deberes y obligaciones en beneficio de los ciudadanos.

Cumplir con estos compromisos obviamente conlleva a cumplir con los objetivos del PNBV por parte de todos los funcionarios de la Agencia Regional de Control Hidrocarburífero Loja, de tal manera que el usuario sienta satisfacción del servicio brindado, además de mejorar la operatividad en el trabajo en el proceso de cuantías domésticas (autorizaciones de compra y transporte de combustible) lo cual ayudaría mucho para el pleno cumplimiento de nuestra misión institucional y del objetivo de formar parte integrante de los servidores públicos de nuestro país que brindan atención eficaz y eficiente y que aportan un valor agregado en dicha atención.

e) El alcance de los objetivos y su cumplimiento

Objetivo General

Brindar un servicio de calidad a la ciudadanía en el proceso de cuantías domésticas (autorizaciones de compra y transporte de combustible) en la Agencia Regional de Control Hidrocarburífero Loja, Año 2012.

Objetivos específicos

1. Desarrollar un marco teórico que permita orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión por procesos.
2. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Agencia Regional de Control Hidrocarburífero Loja, con el propósito de establecer las causas que estarían

disminuyendo la eficiencia del servicio en el proceso de cuantías domésticas (autorizaciones de compra y transporte de combustible).

3. Elaborar una propuesta de mejora en la eficiencia del servicio en el proceso de cuantías domésticas, a través de la implementación de la gestión por procesos con indicadores de gestión alineados con los objetivos del PNBV.

La presente tesis analizará el proceso de cuantías domésticas (autorizaciones de compra y transporte de combustible) que se desarrolla en la Agencia Regional de Control Hidrocarburífero Loja con la finalidad de concientizar a los funcionarios en el comprometimiento con la entidad a través de la observancia de los valores institucionales entre los que cuentan la predisposición al servicio y responsabilidad social, que se enfocan directamente a la importancia de brindar calidad en la atención al cliente, puesto que se lograría causar gran impacto en el cliente.

f) Las facilidades u oportunidades, los inconvenientes o limitantes con los que se enfrentó en el desarrollo del trabajo

- La diferencia entre la teoría expuesta y la teoría en uso podría ser una limitante en el trabajo de campo por la presencia de rutinas defensivas.
- El nivel de los sujetos de estudio que debe ser definido con cuidado para obtener respuestas que permitan medir lo propuesto.
- El tiempo disponible de los observados que permita reunir la información necesaria para el estudio.
- No se pretende decir que no está mal darle la suficiente importancia a la calidad en el servicio solo evidenciar los beneficios que esta brinda, como es mejorar la eficiencia del servicio en el proceso de cuantías domésticas.

g) Metodología

Identificación y secuencia de los procesos

Un proceso es un “conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido”. *Ángel V. Tene V.*

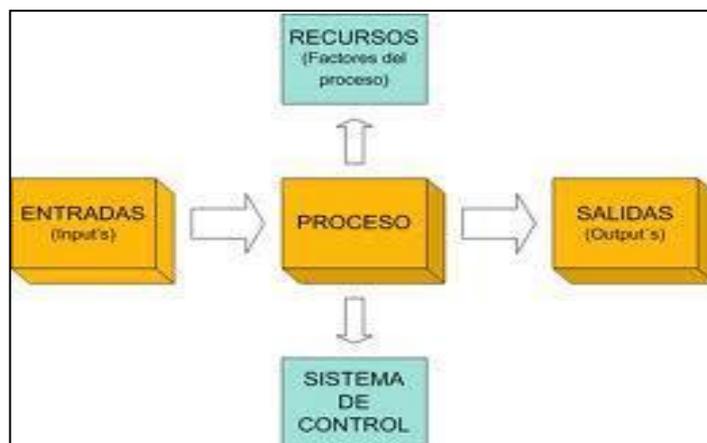


Figura N° 1: SECUENCIA DE LOS PROCESOS

Fuente: www.arpcalidad.com/definicion-de-proceso

El primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos en una organización, en el ámbito de un sistema de gestión, es precisamente reflexionar sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema, es decir, qué procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema. La norma ISO 9001:2000 no establece de manera explícita qué procesos o de qué tipo deben estar identificados (ni tampoco en el modelo EFQM), si bien induce a que la tipología de procesos puede ser de toda índole (es decir, tanto procesos de planificación, como de gestión de recursos, de realización de los productos o como procesos de seguimiento y medición). Esto es debido a que no se pretende establecer uniformidad en la manera de adoptar este enfoque, de forma que incluso organizaciones similares pueden llegar a configurar estructuras diferentes de procesos. Este “dilema” suele ser el primer obstáculo con el que se encuentra una organización que desee adoptar este enfoque. Ante este “dilema”, es necesario recordar que los procesos ya existen dentro de una organización, de manera que el esfuerzo se debería centrar en identificarlos y gestionarlos de manera apropiada. Habría que plantearse, por tanto, cuáles de los procesos son los suficientemente significativos como para que deban formar parte de la estructura de procesos y en qué nivel de detalle.

La identificación y selección de los procesos a formar parte de la estructura de procesos no deben ser algo trivial, y debe nacer de una reflexión acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y de cómo éstas influyen y se orientan hacia la consecución de los resultados.

Tabla 1. Principales factores para la identificación y selección de los procesos

PRINCIPALES FACTORES PARA LA IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE LOS PROCESOS
<ul style="list-style-type: none">• Influencia en la satisfacción del cliente.• Los efectos en la calidad del producto/servicio.• Influencia en Factores Clave de Éxito (FCE).• Influencia en la misión y estrategia.• Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios.• Los riesgos económicos y de insatisfacción.• Utilización intensiva de recursos.

Fuente: Beltrán Sanz, Jaime. & Carmona Calvo, Miguel A., & Carrasco Pérez, Remigio, & Rivas Zapata, & Miguel A. Tejedor Panchón, Fernando

Una organización puede recurrir a diferentes herramientas de gestión que permitan llevar a cabo la identificación de los procesos que componen la estructura, pudiendo aplicar técnicas de “Brainstorming”, dinámicas de equipos de trabajo, etc. En cualquiera de los casos, es importante destacar la importancia de la implicación de los líderes de la organización para dirigir e impulsar la configuración de la estructura de procesos de la organización, así como para garantizar la alineación con la misión definida. Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos. La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

Descripción de los procesos

El mapa de procesos permite a una organización identificar los procesos y conocer la estructura de los mismos, reflejando las interacciones entre los mismos, si bien el mapa no permite saber cómo son “por dentro” y cómo permiten la transformación de entradas en salidas.

La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende dicho proceso se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo. Esto implica que la descripción de un proceso se debe centrar en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control de las mismas y la gestión del proceso.

La *descripción de las actividades de un proceso* se puede llevar a cabo a través de un diagrama, donde se pueden representar estas actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí. Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo. Uno de los aspectos importantes que deberían recoger estos diagramas es la vinculación de las actividades con los responsables de su ejecución, ya que esto permite reflejar, a su vez, cómo se relacionan los diferentes actores que intervienen en el proceso.

La *descripción de las características del proceso (Ficha de Proceso)*, se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso.

Una organización debe tender a configurar sus procesos de forma que, para cada uno de ellos, se determine su misión y, en consecuencia los resultados deseados a través de valores de referencia sobre los indicadores establecidos (es decir, los objetivos). Para ello, deberá asignar como propietarios a las funciones pertinentes que puedan actuar sobre las variables de control que previsiblemente le conduzcan a la consecución de los objetivos definidos.

Seguimiento y mejora de los procesos identificados

El enfoque basado en procesos de los sistemas de gestión pone de manifiesto la importancia de llevar a cabo un seguimiento y medición de los procesos con el fin de conocer los resultados que se están obteniendo y si estos resultados cubren los objetivos previstos. No se puede considerar que un sistema de gestión tenga un enfoque basado en procesos, si disponiendo de un “buen mapa de procesos”, y unos “diagramas y fichas de procesos coherentes”, el sistema no se “preocupa” por conocer sus resultados. El seguimiento y la medición constituyen, por tanto, la base para saber qué se está obteniendo, en qué extensión se cumplen los resultados deseados y por dónde se deben orientar las mejoras.

En este sentido, los indicadores permiten establecer, en el marco de un proceso (o de un conjunto de procesos), qué es necesario medir para conocer la capacidad y la eficacia del mismo, todo ello alineado con su misión u objeto, como no podría ser de otra manera.

Una organización debe asegurar que sus procesos tengan la capacidad suficiente para permitir que los resultados que obtienen cubran los resultados planificados, y para ello se tiene que basar en datos objetivos, y estos datos deben surgir de la realización de un seguimiento y medición adecuados. Es más, una organización debería preocuparse también por alcanzar los resultados deseados optimizando la utilización de recursos, es decir, además de la eficacia, debería considerar la eficiencia en los procesos. Esto es indispensable si se desea avanzar hacia el éxito, como propugnan los actuales modelos de Calidad Total o de Excelencia Empresarial (ISO 9004:2000 y/o modelo EFQM).

Los indicadores utilizados para conocer la eficiencia de un proceso deberían, por tanto recoger los recursos que se consumen, tales como costes, horas-hombre utilizadas, tiempo, etc. La información aportada por estos indicadores permite contrastar los resultados obtenidos con el coste de su obtención. Cuanto menos coste consuma un proceso para obtener los mismos resultados, más eficiente será. (Gestión basada en procesos. Centro Andaluz para la excelencia).

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Gestión por procesos

En la última década, la Gestión por Procesos ha despertado un interés creciente, siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referenciales de Gestión de Calidad y/o Calidad Total.

Actualmente, las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector, han de hacer frente a mercados competitivos en los que han de conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades.

Tradicionalmente, las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el cliente.

La Gestión de Procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Esto supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico - funcional, que pervive desde mitad del XIX, y que en buena medida dificulta la orientación de las empresas hacia el cliente.

Según [Cáravez, 2001] el enfoque en los procesos significa:

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente. PLASENCIA SOLER, JUAN ANTONIO. (2007).

La Gestión por Procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptarlo a las necesidades de los clientes.

Los términos relacionados con la Gestión por Procesos, y que son necesarios tener en cuenta para facilitar su identificación, selección y definición posterior son los siguientes según [Amozarrain, 2005] e [ISO 9000, 2000].

Proceso: conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

Proceso clave: son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

Subprocesos: son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Sistema: estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

Procedimiento: forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

Actividad: es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

Proyecto: suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.

Indicador: es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

Un proceso es una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados.

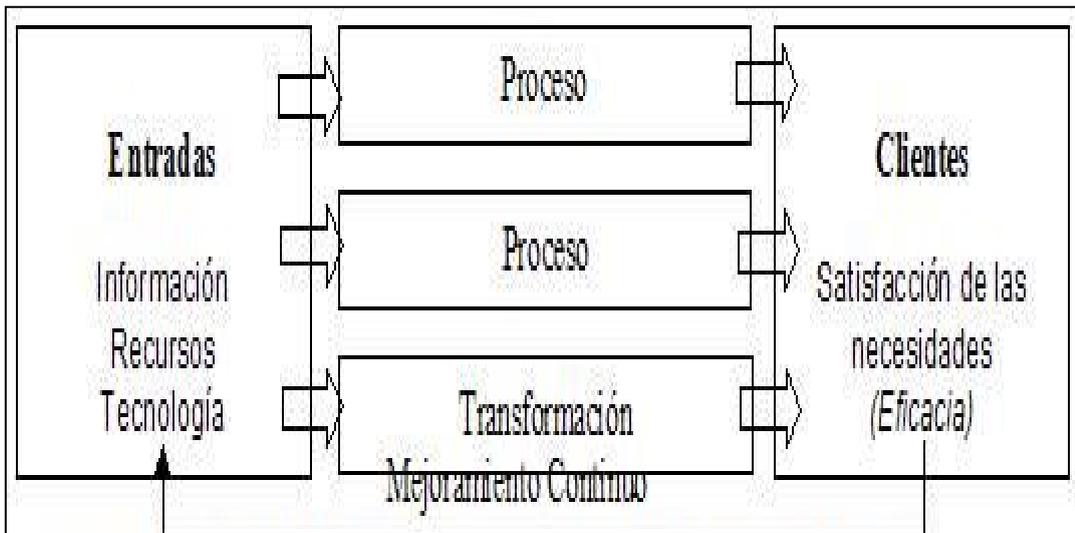


Figura N° 2: ESQUEMA DE PROCESO

Fuente: PLASENCIA SOLER, JUAN ANTONIO. (2007)

Por lo tanto un proceso consta de:

Entradas	Responsables
Salidas	Normas
Actividades	Instrucciones
Requisitos de controles (Tablero de Control)	Contenidos de trabajo
Medición de la eficacia	Puestos de Trabajo

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar un gran número de actividades relacionadas entre sí.

2.2. Clasificación de los procesos:

Los procesos se pueden clasificar en tres categorías: procesos estratégicos, procesos clave u operativos y procesos de apoyo o de soporte.



Figura N° 3: TIPOS DE PROCESOS

Fuente: (Gestión-Calidad Consulting)

Los procesos clave inciden de un modo directo en la prestación del servicio/satisfacción del cliente externo de la organización y, por tanto, están directamente relacionados con la misión de la organización (los objetivos de negocio) y, en general, consumen gran parte de los recursos de la misma. Constituyen la secuencia de valor añadido, desde la comprensión de las necesidades del cliente hasta la recepción del producto/servicio por el cliente.

Por otra parte, en la mayoría de los casos se puede afirmar que todos los procesos que influyen directamente en la satisfacción del cliente, también lo hacen en los resultados económicos, al depender estos últimos de la respuesta de los clientes hacia los servicios de la organización.

La relación de procesos clave deberá ser revisada y mejorada periódicamente y siempre que la organización cambie alguno de los procesos de la misma. En cada momento deberá asegurarse que los procesos clave son aquellos que más contribuyen a lograr la misión de la organización.

Cuando ya se han identificado todos los grandes procesos de la organización, éstos se representan en un mapa de procesos. Téngase en cuenta que la clasificación de los procesos de una organización en estratégicos, operativos y de soporte, vendrá determinada por la misión de la organización, su visión, su política, etc.; así por

ejemplo un proceso en una organización puede ser operativo, mientras que el mismo proceso en otra organización puede ser de soporte.

En la siguiente figura se muestra un ejemplo de mapa de procesos de una organización genérica:

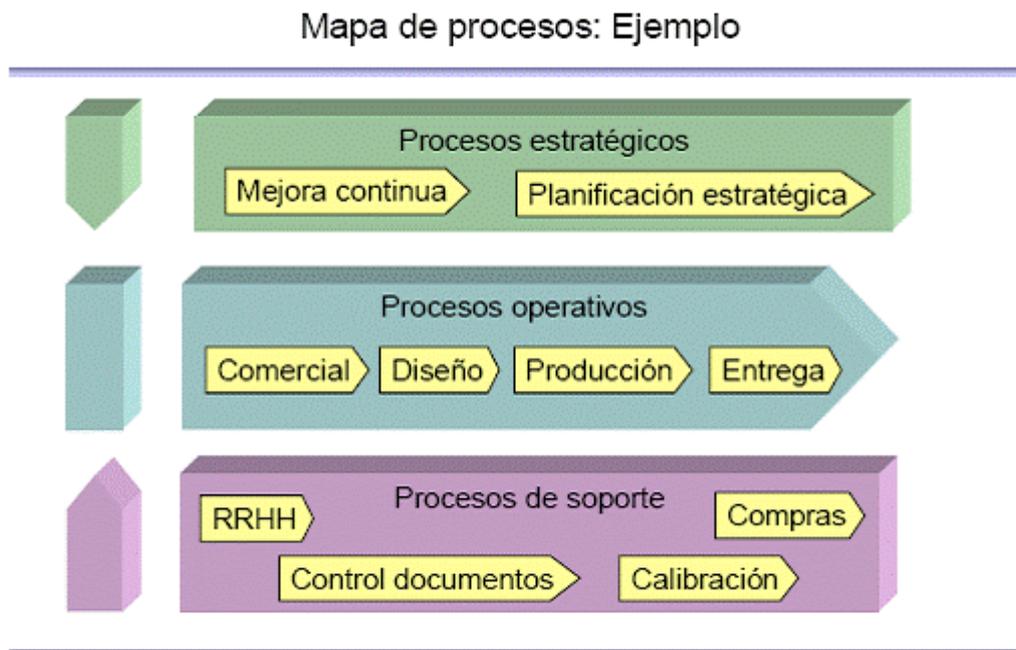


Figura N° 4: EJEMPLO DE MAPA DE PROCESOS

Fuente: (Gestión-Calidad Consulting)

El paso siguiente es definir y documentar cada proceso. Esto puede hacerse:

- 1) Preparando procedimientos escritos,
- 2) Representándolos gráficamente (por ejemplo, mediante diagrama de flujo),
- 3) Mediante información, check list, datos, etc.

La documentación de los procesos debe respetar tres criterios:

- 1) Minimizar el papeleo,
- 2) Facilitar la comprensión, y
- 3) Permitir el trabajo en equipo.

En breve, la definición ha de hacer posible que el proceso sea gestionado y mejorable. Para ello, el proceso debe:

- 1) Tener la finalidad del proceso bien definida
- 2) Tener bien identificados proveedores y clientes

- 3) Tener objetivos cuantitativos y cualitativos
- 4) Tener un responsable del proceso (propietario)
- 5) Tener definidos los límites concretos (inicio y final bien definidos)
- 6) Tener asignados recursos para el proceso
- 7) Tener algún sistema de medida
- 8) Que el proceso opere bajo control
- 9) Que el proceso esté documentado
- 10) Que el proceso tenga interrelaciones definidas

2.3. Principios de la gestión por procesos:

Un proceso es un conjunto de actividades que se desarrollan en una secuencia determinada permitiendo obtener productos o salidas a partir de entradas o materias primas.

Los procesos pueden ser industriales (en los que entran y salen materiales) o de gestión (en los que entra y sale información).

Los procesos existen en cualquier organización aunque nunca se hayan identificado ni definido: los procesos constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos.

En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso.

- No existen procesos sin un producto o servicio.
- No existe cliente sin un producto y/o servicio.
- No existe producto y/o servicio sin un proceso.

La Gestión por Procesos conlleva:

- Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización.
- Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).

- Una designación de responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (costes, calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud laboral, moral).

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

- Se deben eliminar todas las actividades superfluas, que no añaden valor.
- Los detalles de los procesos son importantes porque determinan el consumo de recursos, el cumplimiento de especificaciones, en definitiva: la eficiencia de los procesos. La calidad y productividad requieren atención en los detalles.
- No se puede mejorar un proceso sin datos. En consecuencia: son necesarios indicadores que permitan revisar la eficacia y eficiencia de los procesos (al menos para los procesos clave y estratégicos).
- Las causas de los problemas son atribuibles siempre a los procesos, nunca a las personas.

En la dinámica de mejora de procesos, se pueden distinguir dos fases bien diferenciadas: la estabilización y la mejora del proceso. La estabilización tiene por objeto normalizar el proceso de forma que se llegue a un estado de control, en el que la variabilidad es conocida y puede ser controlada. La mejora, tiene por objeto reducir los márgenes de variabilidad del proceso y/o mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia.

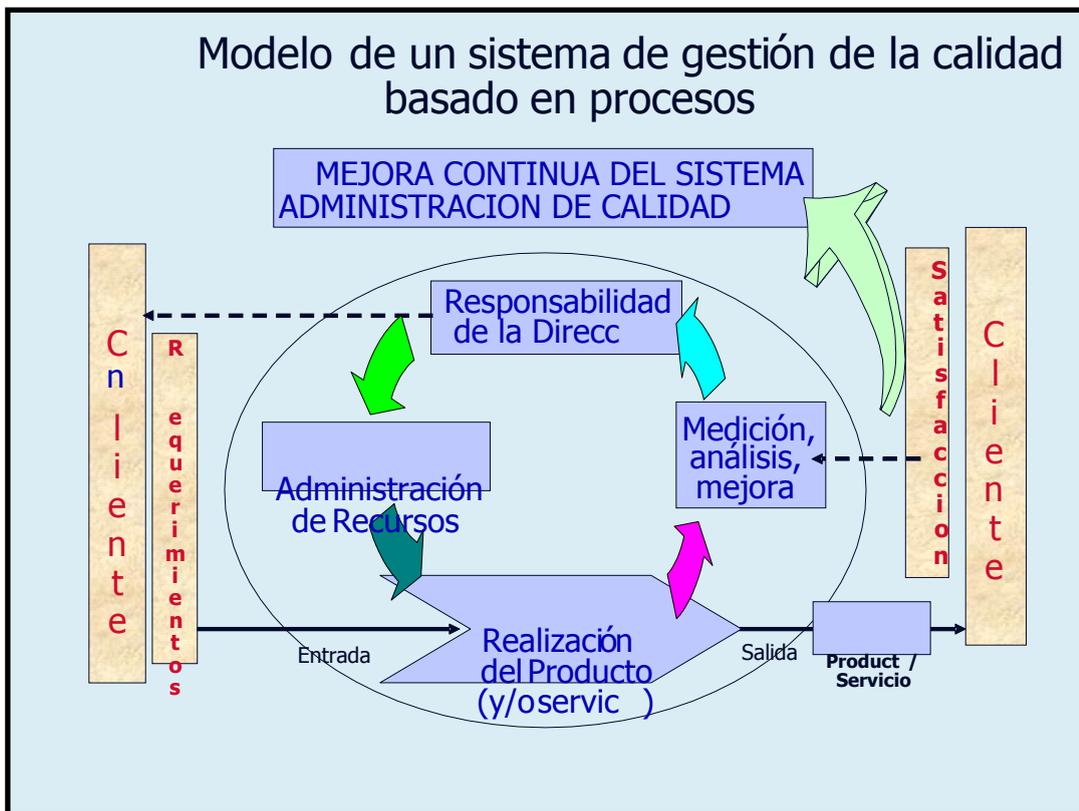


Figura N° 5: MODELO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN PROCESOS

Elaborada: Reyes Aguilar, Primitivo. (Junio 2007). *CURSO TALLER DE INTERPRETACIÓN DE NORMA ISO 9001 Y AUDITORIA BAJO NORMA ISO 19011*

El análisis y definición de los procesos permite:

- Establecer un esquema de evaluación de la organización en su conjunto (definiendo indicadores de los procesos).
- Comprender las relaciones causa-efecto de los problemas de una organización y por lo tanto atajar los problemas desde su raíz.
- Definir las responsabilidades de un modo sencillo y directo (asignando responsables por proceso y por actividad).
- Fomentar la comunicación interna y la participación en la gestión.
- Evitar la “Departamentalización” de la empresa.
- Facilitar la Mejora Continua (Gestión del Cambio).
- Simplificar la documentación de los sistemas de gestión (puesto que por convenio un proceso podemos describirlo en un único procedimiento).
- Evitar despilfarros de todo tipo:
 - De excesos de capacidad de proceso
 - De transporte y movimientos

➤ De tiempos muertos

- De stocks innecesarios
- De espacio
- De actividades que no aportan valor
- De fallos de calidad
- De conocimiento
- Facilitar la Integración de los diferentes sistemas de gestión

Los procesos de una organización pueden verse afectados por diversos requisitos legales y/o normativos, del cliente, internos y externos, de calidad, de seguridad, de medio ambiente, de productividad, etc., pueden surgir nuevos requisitos o verse modificados los actuales, pero la estructura de procesos no tiene porqué sufrir modificaciones.

2.4. **Herramientas utilizadas en la Gestión por Procesos:**

Es más fácil alcanzar los resultados esperados cuando se utilizan herramientas apropiadas para el propósito perseguido. Es por ello que proponemos una serie de herramientas que facilitan el logro de los objetivos en la Gestión por Procesos.

Según Kaouru Ishikawa, con el uso de un grupo de sencillas herramientas se pueden resolver los problemas de una organización.

Inicialmente, fueron recopiladas por Ishikawa siete herramientas, posteriormente se añadieron otras:

Tabla N° 2 Siete herramientas de Ishikawa

Las siete herramientas de Ishikawa (7H)	Diagrama de Pareto Diagrama causa - efecto Histograma Hoja de datos Gráfico de control
Otras herramientas clásicas	Diagrama de flujo Tormenta (o lluvia) de ideas Los cinco porqués

Las siete nuevas herramientas	Diagrama de afinidad Diagrama de relación Diagrama en árbol Diagrama matricial Diagrama de decisiones de acción Diagrama sagital Análisis factorial de datos
-------------------------------	--

Fuente: Ishikawa, Kaoru. (1915 - 1989)

Los diagramas de flujo de procesos son una representación gráfica de la secuencia en que se realizan las actividades necesarias para desarrollar un proceso (Ver Figura 3).

Esta técnica permite identificar cuáles son los suministradores del proceso en cuestión, las entradas de cada suministrador al proceso, el proceso propiamente dicho o sea las etapas o fases del proceso (estas son representadas en un diagrama de bloques), las salidas que emite el mismo y los clientes externos e internos que reciben las salidas.

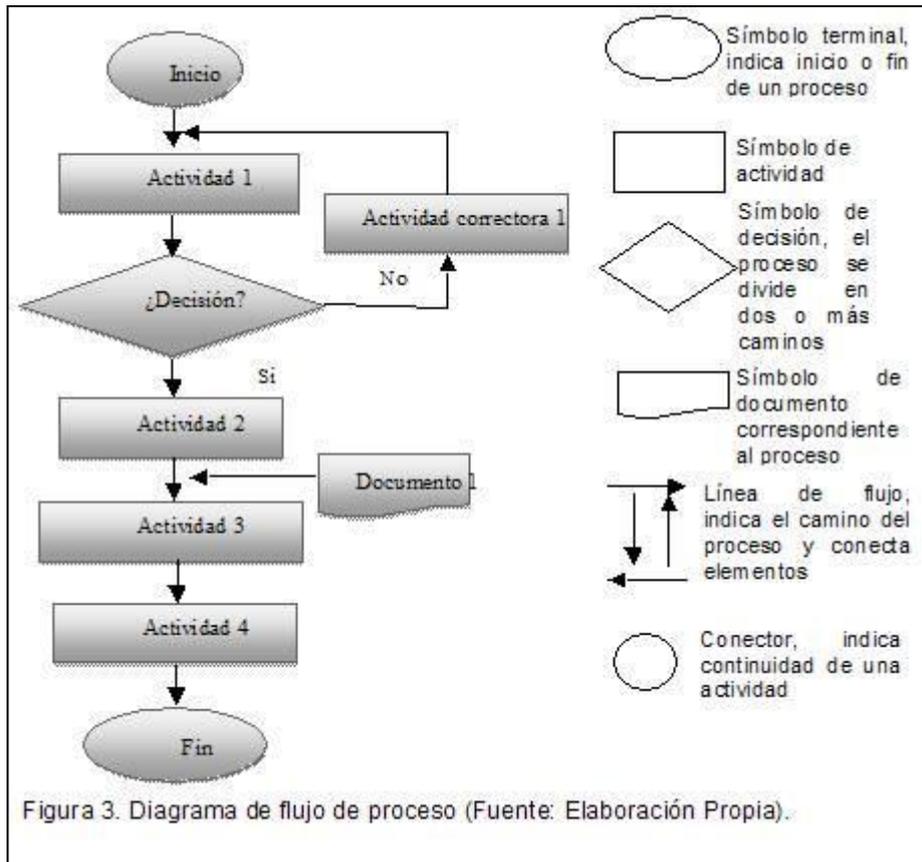


Figura N° 6: DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO

Fuente: PLASENCIA SOLER, JUAN ANTONIO. (2007).

También se cuenta entre las herramientas más utilizadas en la gestión por procesos el diagrama de bloques el cual muestra los pasos más importantes dentro de un proceso desde el punto de vista del cliente. No se hace al detalle y se concentra en las operaciones claves. La elaboración del diagrama de bloques ayuda a conceptualizar el proceso y es de fácil interpretación.

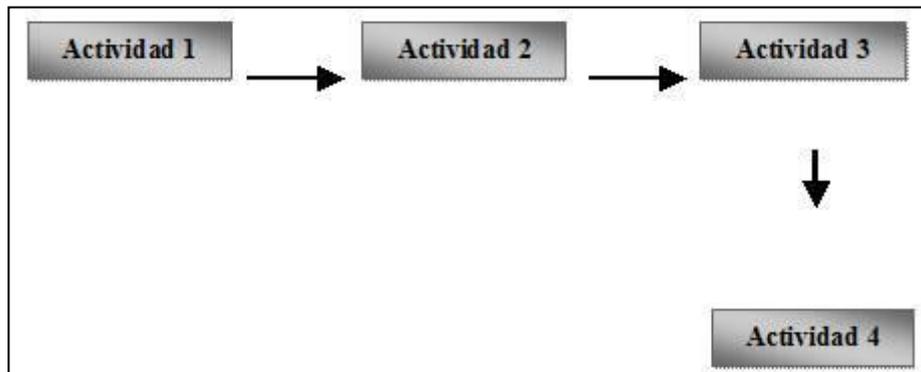


Figura N° 7: DIAGRAMA DE BLOQUES

Fuente: PLASENCIA SOLER, JUAN ANTONIO. (2007).

El enfoque en los procesos es una de las filosofías más utilizadas en la actualidad en nuestras empresas, la horizontalidad de los procesos permite concentrar esfuerzos en la satisfacción de las necesidades de los clientes, elevando no solo la eficiencia del sistema, sino también una mayor eficacia de las organizaciones.

2.5. Metodología para la mejora de procesos

Los pasos a seguir **para obtener la mejora de procesos** son:

1. Constituir un equipo de trabajo con capacitación adecuada y analizar los objetivos y actividades de la organización.
2. Identificar los procesos, clasificarlos y elaborar el mapa de procesos.
3. Determinar los factores clave para la organización.
4. Elaborar el diagrama de flujo de cada proceso.
5. Establecer el panel de indicadores de cada proceso.
6. Iniciar el ciclo de mejora sobre la base de los indicadores asociados a los factores clave.

Una **acción de mejora** es toda acción destinada a cambiar la forma en que se está desarrollando un proceso. Estas mejoras, se deben reflejar en una mejora de

los indicadores del proceso. Se puede mejorar un proceso mediante aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico. Dentro de esta categoría entran, por ejemplo:

- 1) Simplificar y eliminar burocracia (simplificar el lenguaje, eliminar duplicidades,...)
- 2) Normalizar la forma de realizar las actividades
- 3) Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos
- 4) Reducir el tiempo de ciclo
- 5) Análisis del valor
- 6) Alianzas (con proveedores,...)

Vivimos en una época de cambios constantes en la que haber llegado a puerto tan sólo asegura el punto de partida de la siguiente jornada. La mejora continua es un proceso estructurado en el que participan todas las personas de la organización con el objeto de incrementar progresivamente la calidad, la competitividad y la productividad, aumentando el valor para el cliente y aumentando la eficiencia en el uso de los recursos, en el seno de un entorno cambiante.

La aplicación continuada de esta estrategia produce beneficios para los clientes (mejor cumplimiento de sus requisitos), para la organización (mayor sensibilidad para detectar oportunidades y aumentar la eficiencia) y para las personas (aumento de la capacidad, la motivación y la satisfacción por el trabajo realizado).

Algunos de los beneficios que se derivan de una adecuada mejora de procesos son:

- Se disminuyen recursos (materiales, personas, dinero, mano de obra, etc.), aumentando la eficiencia.
- Se disminuyen tiempos, aumentando la productividad.
- Se disminuyen errores, ayudando a prevenirlos.
- Se ofrece una visión sistemática de las actividades de la organización.

La mejora continua de los procesos es una estrategia que permite a las organizaciones generar valor de modo continuo, adaptándose a los cambios en el mercado y satisfaciendo permanentemente las necesidades y expectativas cada vez más exigentes de sus clientes.

Las mejoras en los procesos podrán producirse de dos formas, de manera continua o mediante reingeniería de procesos. La mejora continua de procesos optimiza los procesos existentes, eliminando las operaciones que no aportan valor y reduciendo los errores o defectos del proceso. La reingeniería, por el

contrario, se aplica en un espacio de tiempo limitado y el objetivo es conseguir un cambio radical del proceso sin respetar nada de lo existente.

Para la mejora de los procesos, la organización deberá estimular al máximo la creatividad de sus empleados y además deberá adaptar su estructura para aprovecharla al máximo.

Algunos de los requisitos para la mejora de procesos se describen a continuación:

➤ Apoyo de la Dirección:

Nadie va a poner todo su entusiasmo en algo que a la Dirección le resulte indiferente y pocas personas se comprometerán a algún cambio si éste no está respaldado por la cúpula de la organización. Por ello, el primer requisito para una mejora de los procesos en cualquier organización es que la Dirección de ésta lo respalde y apoye totalmente.

➤ Compromiso a largo plazo:

Resulta muy difícil obtener resultados satisfactorios y comprobables a corto plazo. Es necesario saber que surgirán muchos problemas y dificultades que habrá que solucionar y... esto lleva tiempo.

➤ Metodología disciplinada y unificada:

Es necesario que todos los integrantes de cada proceso trabajen con la misma metodología y que se cumpla ésta. Surgirán momentos de desaliento y frustración en los que algunos pensarán "tirar por su lado" y "hacerlo a su manera", pero... ¿qué ocurriría si todos hicieran lo mismo pero cada persona actuara de forma distinta? ¿No es verdad que difícilmente se alcanzarían resultados satisfactorios?. por ello, es aconsejable que todos trabajen con igual metodología y que ésta sea lo más disciplinada posible.

➤ Debe haber siempre una persona responsable de cada proceso (propietario).

➤ Se deben desarrollar sistemas de evaluación y retroalimentación. Todos los trabajadores tienen derecho a saber "cómo lo están haciendo" y si van en el camino correcto y todos los directivos tienen la obligación de hacérselo saber a sus subordinados o, al menos, de facilitarles las herramientas para que ellos mismos se autoevalúen.

➤ Centrarse en los procesos y éstos en los clientes:

Esto es fundamental. Esta forma de trabajar está basada en que los resultados que pretende cualquier organización provienen de determinados "procesos" y, por tanto, estos son los que hay que mejorar, antes que el trabajo individual de cada persona.

2.6. Indicadores de gestión

Es el conjunto de variables cuantitativas y/o cualitativas sujetas a medición que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en la entidad, en relación con el logro de los objetivos y metas previstas. Constituyen instrumentos de control de orden gerencial, necesarios a la evaluación de la gestión de toda entidad.

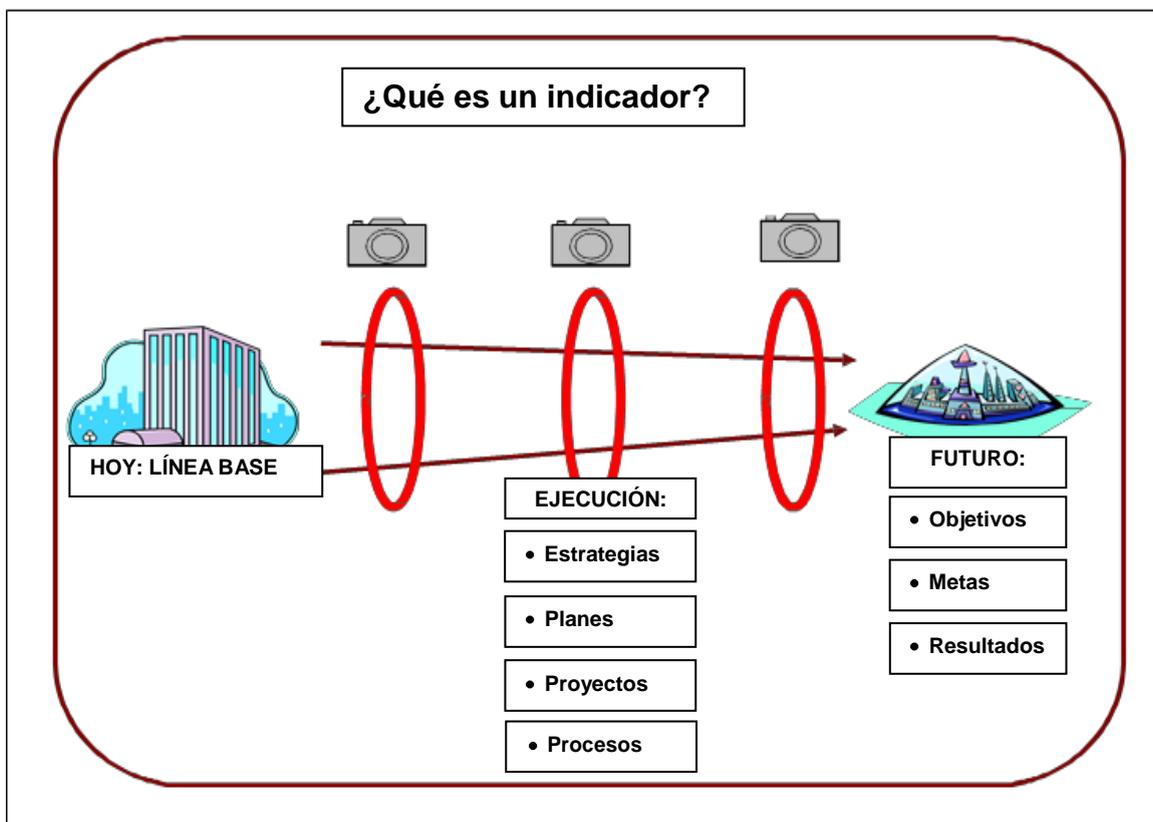


Figura N° 8: ¿QUÉ ES UN INDICADOR?

Fuente: Agudelo P., Aida Ivonne. *Indicadores de Gestión del MME.*

Los indicadores de gestión se convierten en los "SIGNOS VITALES" de la entidad. El monitoreo continuo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades.

Atributos de los Indicadores

Los indicadores deben:

- 1) **Ser comprensibles:** Claros, sencillos y fáciles de interpretar.
- 2) **Ser medibles:** Que puedan cuantificarse.
- 3) **Ser controlables:** Tener capacidad de influir en ellos.
- 4) **Ser adecuados:** Número de indicadores necesarios.
- 5) **Ser oportunos:** Disponibles cuando se necesite

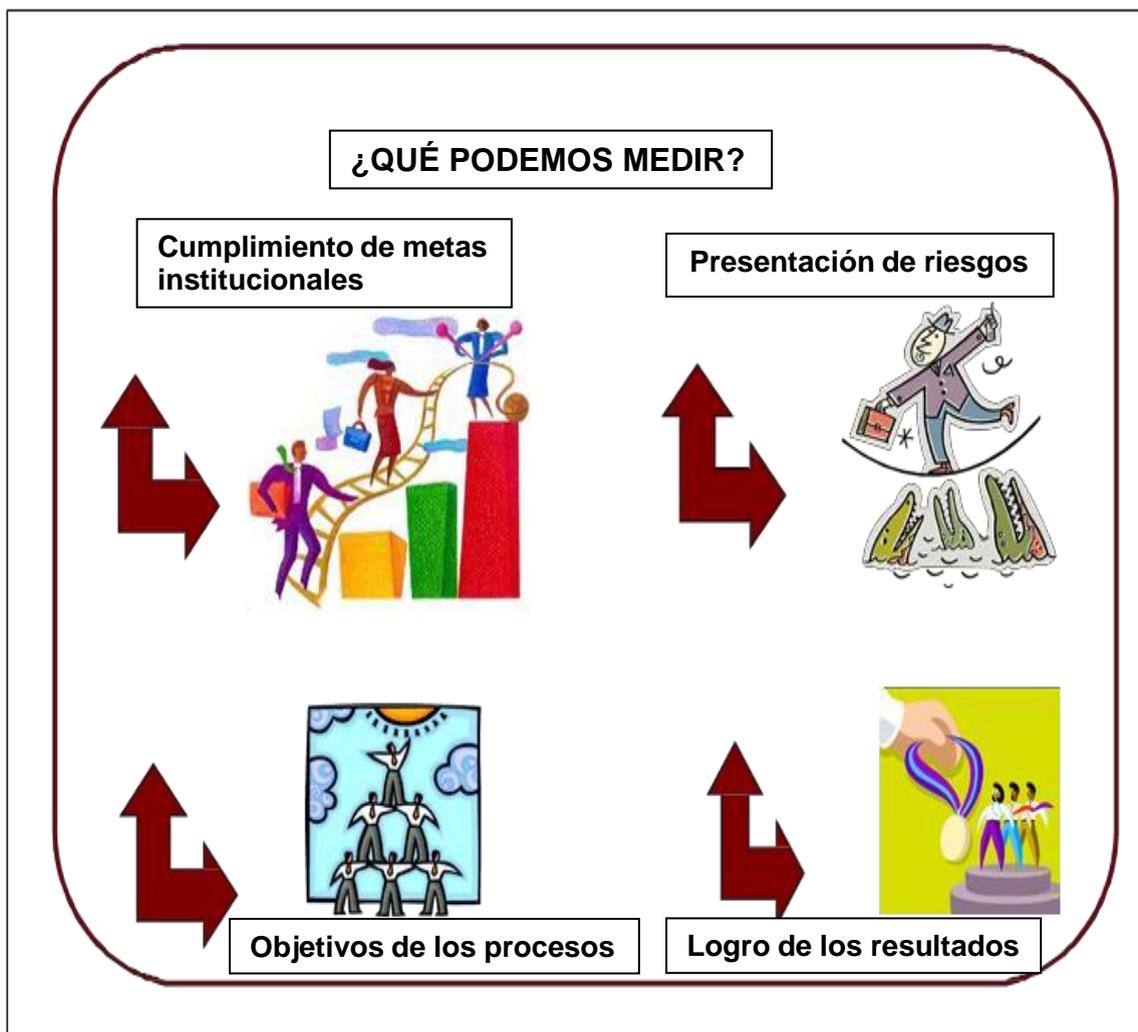


Figura N° 9: ¿QUÉ PODEMOS MEDIR?

Fuente: ENTRE OTROS... Agudelo P., Aida Ivonne. *Indicadores de Gestión del MME*.

Es importante que los indicadores de gestión reflejen datos veraces y fiables, ya que el análisis de la situación, de otra manera, no será correcto. Por otra parte, si los indicadores son ambiguos, la interpretación será complicada.

Lo que permite un indicador de gestión es determinar si un proyecto o una organización están siendo exitosos o si están cumpliendo con los objetivos. El líder de

la organización es quien suele establecer los indicadores de gestión, que son utilizados de manera frecuente para evaluar desempeño y resultados.

Indicadores de gestión

- Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.
- Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.
- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.
- El análisis de los indicadores conlleva a generar Alertas Sobre La Acción, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

¿Por qué medir y para qué? Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar.

A partir de las últimas décadas del siglo XX, las empresas están experimentando un proceso de cambios revolucionarios, pasando de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos. Esta situación, de transformaciones constantes del ambiente de negocio hace necesario que las empresas, para mantener e incrementar su participación de mercado en estas condiciones, deban tener claro la forma de cómo analizar y evaluar los procesos de su negocio, es decir deben tener claro su sistema de medición de desempeño.

La medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa. En la literatura existe una infinidad de definiciones al respecto; su definición no es una tarea fácil dado que este concepto envuelve elementos físicos y lógicos, depende de la visión del cuerpo gerencial, de la composición y estructura jerárquica y de los sistemas de soporte de la empresa.

Entonces, ¿Por qué medir?

- Por qué la empresa debe tomar decisiones.

- Por qué se necesita conocer la eficiencia de las empresas (caso contrario, se marcha “a ciegas”, tomando decisiones sobre suposiciones o intuiciones).
- Por qué se requiere saber si se está en el camino correcto o no en cada área.
- Por qué se necesita mejorar en cada área de la empresa, principalmente en aquellos puntos donde se está más débil.
- Por qué se requiere saber, en lo posible, en tiempo real, que pasa en la empresa (eficiencia o ineficiencia)

¿Para qué medir?

- Para poder interpretar lo que está ocurriendo.
- Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.
- Para analizar la tendencia histórica y apreciar la productividad a través del tiempo.
- Para establecer la relación entre productividad y rentabilidad.
- Para direccionar o re-direccionar planes financieros.
- Para relacionar la productividad con el nivel salarial.
- Para medir la situación de riesgo de la empresa.
- Para proporcionar las bases del desarrollo estratégico y de la mejora focalizada.

Tipos de indicadores

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, y en segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se pueden clasificar los indicadores en: indicadores de eficacia o de eficiencia.

El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

Categorías de los indicadores

Se debe saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión. Como un ejemplo vale más que mil palabras este se realizará teniendo en cuenta los indicadores que se pueden encontrar en la gestión de un pedido.

- Indicadores de cumplimiento: con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.
- Indicadores de evaluación: la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.
- Indicadores de eficiencia: teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.
- Indicadores de eficacia: eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.
- Indicadores de gestión: teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella.

Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

La razón de ser de un sistema de medición es entonces: Comunicar, Entender, Orientar y Compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa.

Los procesos que comúnmente integran un sistema de medición son: Planificación, Presupuesto (asignación de recursos), Información, Seguimiento (control), Evaluación y Compensación.

Uno de los problemas más habituales es su alineación; cada uno de estos procesos es “gerenciado” por organizaciones distintas, por responsables distintos, en muchos casos ninguno de ellos se “hablan”; mientras que el proceso de Planificación lo ejecuta de forma separada la organización de planificación, los procesos de Asignación de Recursos, Información y Seguimiento los ejecuta la organización de finanzas, los procesos de Evaluación y Compensación son administrados por la organización de Recursos Humanos.

Esta falta de alineación genera inconsistencia al momento de clarificar, jerarquizar, comunicar, ejecutar y medir la estrategia. **Lo que para una organización es importante para otra no lo es, lo que para una organización es urgente para otra no lo es, en fin** no hay una integración de todos y cada uno de los componentes de la empresa en pos de un objetivo único o consistente para la empresa.

Implementar una estrategia para lograr el futuro elegido implica una combinación apropiada de estructura y control. La estructura asigna las tareas y precisa como se coordinan, sin embargo no da el suministro de motivación suficiente para que funcione la estructura y surge la necesidad del control.

Se requiere de un sistema de medición porque no todos son capaces o desean hacer lo mejor para la organización. El sistema de medición debe evitar los comportamientos indeseables y motivar las acciones deseables.

Un tipo importante de problemas que abordan los sistemas de medición pueden llamarse limitaciones personales: Las personas no siempre entienden lo que se espera de ellas, pueden carecer de algunas habilidades requeridas, de capacitación o de información. Por otro lado algunos individuos deciden no desempeñar bien lo que se les encarga porque sus objetivos individuales y los de la organización pueden no coincidir perfectamente. Hay una incongruencia de objetivos.

Un buen sistema de gestión debe estimular la acción, marcando las variaciones significativas respecto al plan original y resaltándolas a las organizaciones que pueden corregirlas.

- El seguimiento de la gestión debe estar orientado al futuro.
- Un buen sistema de medición debe considerar las dimensiones significativas de una actividad con objetivos múltiples.
- Un mayor control y seguimiento de la gestión no siempre es económicamente deseable.
- ¿Qué debo esperar de un sistema de indicadores?
- Que se convierta en un sistema de alertas tempranas “Pre-alarmas”
- Que determine las tendencias y la causa raíz del comportamiento productivo.
- Que establezca la relación entre el valor agregado y el costo laboral para definir el tamaño y el valor óptimo del equipo humano.
- Que relacione la productividad del capital humano, la del capital físico, la rentabilidad, el endeudamiento y la liquidez con el fin de garantizar equilibrio.
- Que facilite la toma de decisiones, que permita construir conocimiento, que oriente a las personas, que alimente las políticas, que permita operar procesos productivos.

Los indicadores para un área tienen su base en los procesos en los cuales ella interviene, y tiene que ver con procesos, estructura, desempeño y clientes.

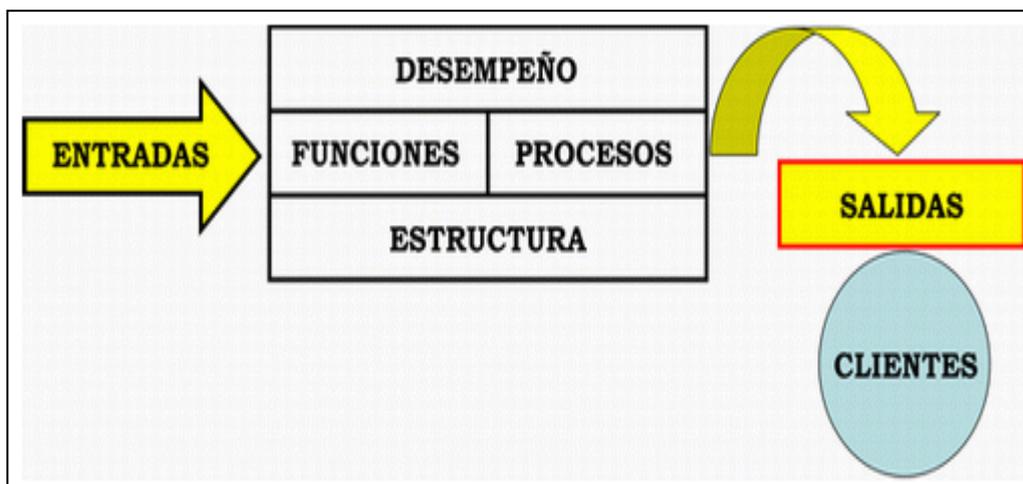


Figura N° 10: INDICADORES

Fuente: Valda, Juan Carlos. (2012-12-10) *Definición y características de los indicadores de gestión empresarial.*

- **Funciones:** La función del área es, en resumen, la razón de ser. Es el fundamento del área y constituye la guía primordial para comprender el papel del área en la gestión global de la organización.
- **Procesos:** muestran la manera como el área transforma las entradas (datos, información, materiales, mano de obra, energía, capital y otros recursos) en salidas (resultados, conocimientos, productos y servicios útiles), los puntos de contacto con los clientes, la interacción entre los elementos o sub componentes del área.
- **Estructura:** más que el organigrama del área, presenta la forma como están alineados los elementos que la componen para operar.
- **Desempeño:** Es la relación que existe entre lo que se entrega al área, con lo que se produce y lo que se espera que esta entregue.
- **Cientes:** Las salidas o productos del área, sean bienes, servicios o ambos, son para alguien, ya un cliente interno o externo, ya que los clientes tienen unas necesidades y expectativas respecto de lo que reciben del área.

Condiciones básicas que deben reunir los indicadores

En primer lugar, el indicador debe ser relevante para la gestión, es decir, que aporte información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.

A su vez, el cálculo que se realice a partir de las magnitudes observadas no puede dar lugar a ambigüedades. Esta cualidad ha de permitir que los indicadores puedan ser auditables y que se evalúe de forma externa su fiabilidad siempre que sea preciso. A

esta cualidad debe añadirse que un indicador debe ser inequívoco, es decir, que no permita interpretaciones contrapuestas.

El concepto que expresa el indicador es claro y se mantiene en el tiempo. El indicador es adecuado a lo que se pretende medir (pertinencia). La información debe estar disponible en el momento en que se deben tomar las decisiones (para realizar un proyecto de ampliación de una línea de bus urbano, deben tenerse datos actualizados de utilización del servicio en el momento de toma de decisión).

Otra característica deseable es la objetividad. Los indicadores deben evitar estar condicionados por factores externos, tales como la situación del país o accionar a terceros, ya sean del ámbito público o privado. También en este caso deben ser susceptibles de evaluación por un externo.

La medida del indicador tiene que ser lo suficientemente eficaz para identificar variaciones pequeñas. Es la característica de la sensibilidad de un indicador, que debe construirse con una calidad tal, que permita automáticamente identificar cambios en la bondad de los datos.

A su vez, el indicador debe ser preciso: su margen de error debe ser aceptable. A estas cualidades debe añadirse la accesibilidad: su obtención tiene un costo aceptable (que el costo de la obtención sea superados por los beneficios que reporta la información extraída) y es fácil de calcular e interpretar.

En resumen, el indicador debe proporcionar una calidad y una cantidad razonables de información (relevancia) para no distorsionar las conclusiones que de él se puedan extraer (inequívoco), a la vez que debe estar disponible en el momento adecuado para la toma de decisiones (pertinencia, oportunidad), y todo ello, siempre que los costos de obtención no superen los beneficios potenciales de la información extraíble.

Metodología para la construcción de los indicadores

Toda propuesta de trabajo requiere del establecimiento de una metodología que ayude a sistematizar el trabajo y que aporte los puntos clave para desarrollar con éxito los objetivos que se persiguen. Por este motivo, en este apartado analizamos la metodología necesaria para la construcción eficaz de una batería de indicadores. Asimismo, el procedimiento debe alcanzar el máximo consenso entre todos los miembros de la organización y la terminología utilizada debe ser comprensible y aceptada por dicho conjunto. Es otras palabras, la información que del sistema se

deriva no puede presentar ninguna confusión que lleve a interpretaciones equívocas entre los distintos niveles organizativos.

Para la elaboración de indicadores hace falta una reflexión profunda de la organización que dé lugar a la formulación de las siguientes preguntas:

1. Con esto se pretende que la organización describa sus actividades principales, de tal forma que, con la ayuda, a ser posible, de una plantilla con el fin de tenerlas inventariadas con la descripción del resultado que se pretende obtener mediante su ejecución.

2. ¿Qué se hace?

A continuación debe realizarse la selección de aquellas actividades que se consideren prioritarias. Para ello se trata de establecer una relación valorada (por ejemplo, de 0 a 10) según el criterio que se establezca, que permita priorizar todas las actividades. En esta reflexión puede incluirse una columna en la que conste el porcentaje de tiempo dedicado por el personal de la organización en cada actividad, dado que resulta recomendable centrarse en las tareas que consuman la mayor parte del esfuerzo de la plantilla.

3. ¿Qué se desea medir?

Una vez descritas y valoradas las actividades se deben seleccionar los destinatarios de la información, ya que los indicadores diferirán sustancialmente en función de quién los ha de utilizar.

4. ¿Quién utilizará la información?

En esta fase de la reflexión debe precisarse la periodicidad con la que se desea obtener la información. Dependiendo del tipo de actividad y del destinatario de la información, los indicadores habrán de tener una u otra frecuencia temporal en cuanto a su presentación.

5. ¿Cada cuánto tiempo?

6. ¿Con qué o quién se compara?

Finalmente, deben establecerse referentes respecto a su estructura, proceso o resultado, que pueden ser tanto internos a la organización, como externos a la misma y que servirán para efectuar comparaciones.

En el proceso de formulación de los indicadores se identifican asimismo los factores-clave del éxito, que son las capacidades controlables por la organización en las que ésta debe sobresalir para alcanzar los objetivos: capacidad de conseguir satisfacción de los usuarios, la capacidad para producir servicios de calidad, la capacidad para realizar entregas rápidas y fiables, y la capacidad para aprender.

A su vez, cabe remarcar que los indicadores se estructuran, en general, en torno a las cuatro perspectivas clave de una organización pública: perspectiva de los usuarios, perspectiva de los resultados económico-financieros, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de los empleados.

La mejor gestión es aquella que logra hacer lo correcto correctamente, y es eficaz y eficiente a la vez. La gestión tiene diversos niveles los cuales se asocian a los niveles de la organización tradicionalmente establecidos:

- Gestión estratégica o corporativa.
- Gestión de unidad estratégica de negocio o táctica.
- Gestión operativa.

2.7. *Introducción al mejoramiento continuo*

El Mejoramiento Continuo es una estrategia para la supervivencia con un nuevo conjunto de valores que continuamente mejoran la calidad y la productividad.

Todo proceso busca en el tiempo optimizar sus recursos para alcanzar lo propuesto; siendo necesario un proceso de innovación, el cual no va acompañado por una retroalimentación oportuna, por ello al comenzarse con éste la mejora se sostiene determinado tiempo y luego empieza a decaer, en este punto vuelve a hacerse una innovación iniciando nuevamente el ciclo. Esta forma de trabajar requiere mucho tiempo y posiblemente no alcance el objetivo deseado.

Trabajar con la filosofía del Mejoramiento Continuo permite obtener beneficios como: mejoramiento en calidad, alta productividad, mejor disponibilidad y confiabilidad de cada uno de los equipos, estandarización, servicios de preventa y postventa a los clientes y competitividad en un futuro.

Además hay reducción en:

- Los inventarios

- Los tiempos de respuesta a los clientes
- Los costos unitarios
- El tiempo de diseño por la estandarización y procesos definidos
- El espacio o la energía requerida.

Lo anterior muestra que el Mejoramiento Continuo es un camino hacia la excelencia y ésta a su vez es la que permite la supervivencia de las empresas.

La aplicación continua y sistemática del ciclo PHVA permite el aseguramiento y el logro de niveles superiores de desempeño.

El mejoramiento continuo se basa en el ciclo PHVA que se expone:

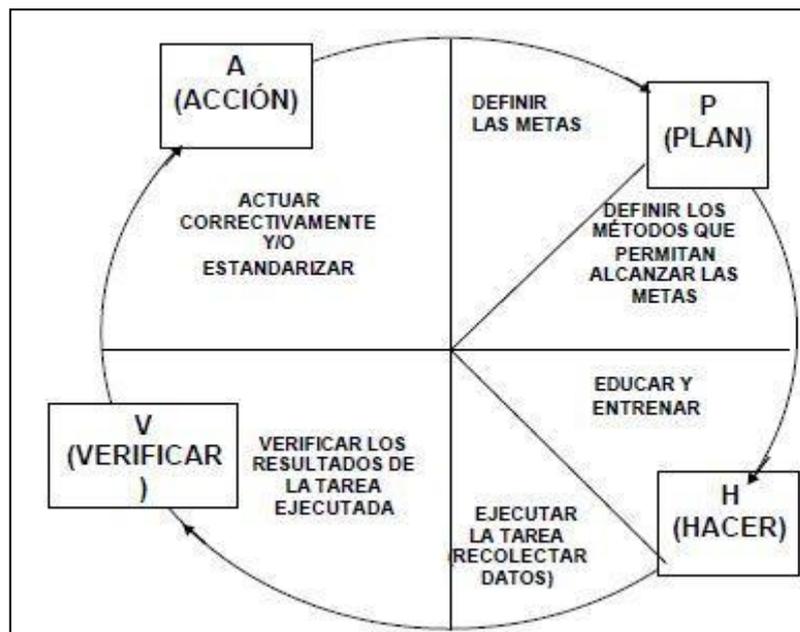


Figura N° 11: Ciclo PHVA

Fuente: Carlos Mario Pérez Jaramillo

El modelo P.H.V.A. (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), ayuda de manera efectiva a adoptar y monitorear los procesos en ajustar/administrar en una empresa, siempre y cuando se constituya en un proceso sin fin, es decir, que se planea, se toma una acción, se verifica si los resultados eran los esperados y se actúa sobre dichos resultados para volver a iniciar el proceso.

El P.H.V.A. es una concepción gerencial que dinamiza la relación entre las personas y los procesos y busca controlarlos con base en el establecimiento, mantenimiento y mejora de estándares, tarea que se logra mediante la definición de especificaciones de proyectos (estándares de calidad), especificaciones técnicas de proceso y procedimientos de operación.

La Gerencia de Procesos mediante el ciclo P.H.V.A. consiste básicamente en:

- 1) **PLANEAR:** entendido como la definición de las metas y los métodos que permitirán alcanzarlas.
- 2) **HACER:** consisten en ejecutar la tarea y recoger los datos, no sin antes haber pasado por un proceso de formación (educar y entrenar).
- 3) **VERIFICAR:** evaluar los resultados de la tarea ejecutada; identificación de los problemas que originan el no cumplimiento de las tareas (formación, planeación).
- 4) **ACTUAR:** tomar medidas correctivas para lograr el cumplimiento de las metas.

IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE INDICADORES

El siguiente es un procedimiento para implantar un sistema de indicadores en una organización:

- 1) Crear un grupo de trabajo de indicadores (PLANEAR).
- 2) Identificar de las actividades a medir (PLANEAR).
- 3) Establecer en un procedimiento de medición (Objetivo, asignación de responsabilidades preparación de administración del sistema) (PLANEAR).
- 4) Ejecución del proceso (HACER).
- 5) Seguimiento al sistema a medir y puesta en marcha de las acciones correctivas
- 6) (VERIFICAR).
- 7) Ampliar razonablemente el número de indicadores (ADMINISTRAR).

Cualquier metodología que permita implementar un sistema de indicadores de gestión debe tener en cuenta los elementos asociados con un indicador, para permitir una adecuada retroalimentación, y además presentar información clara y complementarse con otras herramientas de gestión que ayuden a analizar causas y a establecer puntos de mejora para sustentar así la decisión a tomar. Si es posible, debe mostrarse la relación que presenta con otros indicadores.

Objetivo: Muestra la mejora buscada, hace evidente el reto.

Definición: Debe ser simple y clara, e incluir además sólo una característica.

Responsabilidad: Indica el área dueña del indicador y por lo tanto la responsable de las acciones que se deriven del mismo.

Recursos: De personal, instrumentos, informáticos, entre otros.

Periodicidad: Debe ser la suficiente para informar sobre la gestión.

Nivel de referencia. Pueden ser datos históricos, un estándar establecido, un requerimiento del cliente o de la competencia, o una cifra acordada por consenso en el grupo de trabajo.

Puntos de lectura: Debe tenerse claro en qué punto se llevará a cabo la medición, al inicio, en una etapa intermedia o al final del proceso.

CAPÍTULO III

ASPECTOS GENERALES DE LA ARCH-LOJA

3.1. La Institución y el sector al que pertenece

La Constitución de la República del Ecuador publicada en el Registro Oficial N° 449 el 20 de octubre de 2008, en el numeral 11 del artículo 261 dispone que el Estado Central tendrá competencias exclusivas sobre los recursos energéticos, minerales, hidrocarburos, hídricos, biodiversidad y recursos forestales; el artículo 313 de la Constitución Ibídem, señala que se consideran sectores estratégicos la energía en todas sus formas y los recursos naturales no renovables; el artículo 408 de la Carta Magna establece que son de propiedad inalienable, imprescriptible e inembargable del Estado los recursos naturales no renovables, y, en general los productos del subsuelo, yacimientos minerales y de hidrocarburos. El Estado participará en los beneficios del aprovechamiento de estos recursos, en un monto que no será inferior a los de la empresa que los explota; con Acuerdo Ministerial N° 176, se aprueba el Estatuto Orgánico por Procesos del entonces llamado Ministerio de Energía y Minas, Registro Oficial N° 428 del 08 de Octubre de 2001, se crea la **Dirección Nacional de Hidrocarburos (DNH)**, que es la que controla toda la industria petrolera pero no tiene autonomía financiera, administrativa, ni económica, lo que le impide realizar sus labores depende del Ministerio de Minas y Petróleos, y del Gobierno Nacional en última instancia.

Se hace imperiosa la necesidad de crear una Agencia de Control Hidrocarburífero, independiente del Ministerio en lo administrativo, financiero y con recursos propios, y con introducción de tecnologías, conforme lo exige la última reforma a la Ley de Hidrocarburos y del Código Penal.

“ ... el artículo 5 de la Ley Reformatoria a la Ley de Hidrocarburos y a la Ley de Régimen Tributario Interno, publicada en el Suplemento del Registro Oficial N° 244 de 27 de julio del 2010, se crea la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero ARCH como una institución de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía administrativa, técnica, económica, financiera y patrimonio propio.

La gestión Regional del control y fiscalización de las operaciones y actividades hidrocarburíferas se la realizará por medio de las trece (13) Agencias Regionales de Control Hidrocarburífero alineadas en 8 zonas establecidas en el Sistema Nacional de Planificación cuyas jurisdicciones son:

Tabla N° 3 Zonas jurisdicción Agencias Regionales ARCH

ZONA	N°	Agencia Regional de Control de Hidrocarburos	Jurisdicción Provincias de:	Sede
1	1.1	Sucumbíos	Provincia de Sucumbíos	Nueva Loja
	1.2	Esmeraldas	Provincia de Esmeraldas, excepto el cantón la Concordia	Esmeraldas
	1.3	Norte	Provincias de Carchi e Imbabura	Tulcán
2	2.1	Centro Oriental	Provincias de Orellana y de Napo y la provincia de Pastaza solo para exploración y explotación y transporte y almacenamiento	Coca
3	3.1	Centro	Provincia de Bolívar excepto cantones Echeandía y Las Naves; Provincias de Chimborazo; Tungurahua; Pastaza; el Cantón Palora, de la provincia de Morona Santiago.	Ambato
4	4.1	Santo Domingo de los Tsáchilas	Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas; El cantón La Concordia en la provincia de Esmeraldas; Cantones Quevedo, Mocache, Valencia, Buena Fe y Ventanas en la Provincia de Los Ríos; Cantón El Empalme en la Provincia de Guayas; Cantones Las	Santo Domingo de los Tsáchilas

			Naves y Echeandía en la Provincia de Bolívar; los Cantones Pangua y La Mana en la Prov. de Cotopaxi; Cantones El Carmen, Pedernales y Pichincha en la Provincia de Manabí	
	4.2	Manabí	Provincia de Manabí, excepto los Cantones El Carmen, Pedernales y Pichincha	Manta
5 y 8	5.1	Guayas	Provincia del Guayas, excepto los cantones El Empalme, Playas y Posorja; Provincia de Los Ríos: Cantones Babahoyo, Baba, Montalvo, Palenque, Vinces, Pueblo Viejo, Urdaneta.	Guayaquil
	5.2	Península	Provincia de Santa Elena y en la Provincia del Guayas los Cantones de Playas y Posorja.	La Libertad
	5.3	Galápagos	Provincia de Galápagos	Santa Cruz
6	6.1	Azuay	Provincia del Azuay, excepto el Cantón Ponce Enríquez; provincias de Cañar y Morona Santiago, excepto el Cantón Palora.	Cuenca
7	7.1	El Oro	Provincia de El Oro, incluidas las parroquias: Balsas del Cantón Balsas; Piñas del Cantón Piñas; Portovelo del Cantón Portovelo, Zaruma del	Machala

			Cantón Zaruma; y el Cantón Ponce Enríquez de la provincia del Azuay	
	7.2	Loja y Zamora	Provincias de Loja y Zamora Chinchipe	Loja

Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos de ARCH

Las Agencias Regionales de Control Hidrocarburífero deben controlar y fiscalizar todas las operaciones y actividades hidrocarburíferas que se realicen en el área de su jurisdicción y asumir, cabal y oportunamente, las decisiones en el marco de las atribuciones y funciones que el Estatuto le asigna sobre la base de la coordinación, en tiempo real, con sus pares regionales y/o con las unidades de Coordinación de la Agencia Matriz. Estas Regionales de Hidrocarburos tienen una estructura abierta, conformada con equipos de trabajo multidisciplinarios...”

La Dirección Regional de Hidrocarburos Loja se crea el 21 de abril del 2001 como uno de los procesos de responsabilidad se encuentra **el Proceso de Control Técnico de la Comercialización de Derivados de Petróleo cuya misión es: controlar y fiscalizar las actividades que ejecutan las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, públicas o privadas, autorizadas por la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero en la fase de la comercialización de biocombustibles y de derivados de petróleo.** Y es a partir de esa fecha que inicia a emitir permisos especiales de combustible como se las denominaba en ese entonces a las cuantías domésticas (autorizaciones de compra y transporte de combustible), que están orientadas al sector agrícola, artesanal, minero, construcción de obras, vial, etc., para lo cual existe una guía metodológica para emitirlas, denominadas también éstas: de distribución de derivados de hidrocarburos en cuantías domésticas de consumo local, con el objetivo de dar cumplimiento a la Quinta Disposición General de la Ley Reformatoria a la Ley de Hidrocarburos, publicada en el Registro Oficial N° 170, de 14 de septiembre del 2007, que estipula: las Direcciones Nacionales y Regionales de Hidrocarburos proveerán y facilitarán las autorizaciones de distribución de derivados de hidrocarburos para el área rural o suburbana, que comercializan cuantías domésticas de consumo local, y que estén destinadas a actividades agropecuarias, pequeña industria y artesanales.

Debiendo aclarar las siguientes definiciones:

Derivados de petróleo: Son productos obtenidos a partir de un proceso industrial de refinación e industrialización, mediante el cual el petróleo, gas natural u otras fuentes de hidrocarburos son convertidos, a través de procesos de refinación, de separación física, térmica y termo catalítica en productos como: gas combustible, Gas Licuado de Petróleo (GLP), naftas, jet fuel, diesel, etc.

Combustibles líquidos derivados de hidrocarburos: Mezcla de hidrocarburos utilizados para generar energía por medio de combustión y que cumplen o exceden con las normas nacionales INEN, o internacionales API o DIN para dicho uso. Dentro de esta definición se incluyen los diversos tipos de gasolinas, combustibles para aviación, combustibles de uso marino, diesel y combustible residual.

3.2. Marco Legal

Base legal en la que se sustenta el sector:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley de Hidrocarburos, Decreto Supremo N° 2967, publicado en el R.O. N° 711 de 15 de noviembre de 1978.
- Ley Reformatoria a la Ley de Hidrocarburos y al Código Penal publicado en R.O. N° 170 del 14 de Septiembre del 2007.
- Decreto Ejecutivo 2282 publicado en R.O. N° 508 del 4 de Febrero del 2002.
- Decreto Ejecutivo N° 2024 publicado en R.O. N° 445 del 1 de Noviembre del 2001.
- Decreto Ejecutivo N° 982 publicado en R.O. N° 179 del 3 de Enero del 2006.
- Decreto Ejecutivo N° 1859 publicado en R.O. N° 364 del 26 de Septiembre del 2006.
- Decreto Ejecutivo N° 1036 publicado en R.O. N° 331 del 7 de Mayo del 2008.
- Ley Reformatoria a la Ley de Hidrocarburos y a la Ley de Régimen Tributario Interno, publicada en el Suplemento del Registro Oficial N° 244 de 27 de julio del 2010.
- Decreto Ejecutivo N° 340 publicado en R.O. N° 562 del 24 de Abril del 2002.
- Decreto Ejecutivo N° 1215 publicado en R.O. N° 265 del 13 de Febrero del 2001.
- Decreto Ejecutivo N° 338 publicado en el R.O. del 02 de Agosto del 2005.
- Acuerdo Ministerial No. 184 publicado en R.O. N° 135 del 24 de Febrero de 1999.
- Acuerdo Ministerial N° 042 publicado en R.O. N° 291 del 14 de Junio de 2006.
- Acuerdo Ministerial N° 116 publicado en R.O. N° 313 del 8 de Mayo de 1998.

3.3. Organización

Direccionamiento Estratégico

Misión: Garantizar el aprovechamiento óptimo de los recursos hidrocarburíferos, propiciar el racional uso de los biocombustibles, velar por la eficiencia de la inversión pública y de los activos productivos en el sector de los hidrocarburos con el fin de precautelar los intereses de la sociedad, mediante la efectiva regulación y el oportuno control de las operaciones y actividades relacionadas.

Visión: La ARCH-Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero será reconocida como el garante público de los intereses constitucionales del Estado en el sector hidrocarburífero, gracias a su alto nivel técnico-profesional, a su gestión transparente y a su cultura de servicio y mejoramiento continuo.

Objetivos Institucionales Permanentes:

- Velar por el óptimo aprovechamiento de los recursos hidrocarburíferos, mediante la regulación progresiva, el control y la fiscalización del sector.
- Asegurar el buen funcionamiento de los mercados, la oportuna prestación de los servicios públicos hidrocarburíferos y la calidad de los productos y de los servicios conexos.
- Contribuir para el uso eficiente de los recursos hidrocarburíferos en cada una de las fases de la industria.
- Incrementar los niveles de satisfacción de los usuarios internos y externos, mediante procesos de calidad y de coordinación interinstitucional.
- Incrementar la productividad institucional en beneficio de sus usuarios.
- Garantizar la estabilidad del talento humano en base a su desarrollo, aporte profesional y experticia a la institución.
- Obtener información hidrocarburífera confiable y oportuna, para procesarla y atender los requerimientos de los usuarios internos y externos.
- Asegurar el mejoramiento continuo de la Agencia.

Valores institucionales de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero:

HONESTIDAD:

Proceder con rectitud, disciplina, honradez y mística en el cumplimiento de sus obligaciones, y en la elaboración de proyectos y productos, así como en la prestación de servicios de responsabilidad de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífera, ARCH.

JUSTICIA:

Actuar y cumplir su misión con equidad, bajo las normas del derecho y de la razón.

LEALTAD Y COMPROMISO CON EL PAÍS:

Actuar con lealtad hacia los intereses del país mediante el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales.

PREDISPOSICIÓN AL SERVICIO:

Actitud positiva hacia el trabajo, a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad, y de los usuarios respecto de los servicios institucionales, al amparo de lo que manda y obliga la Constitución, la Ley de Hidrocarburos, Ley Orgánica del servicio público y demás normas aplicables al sector.

TRANSPARENCIA:

Capacidad de los servidores de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, ARCH, para demostrar íntegramente sus conocimientos, actuar con idoneidad, presteza y efectividad en el marco de principios éticos y morales de la convivencia institucional y social.

RESPONSABILIDAD SOCIAL:

Grado de compromiso que adquieren los servidores de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, ARCH, para asumir las consecuencias de sus acciones u omisiones, falta de presteza y de las decisiones asumidas en el cumplimiento de sus deberes y obligaciones en beneficio de los ciudadanos.

Estrategias institucionales:

1. La gestión institucional se cumplirá con enfoque sistémico con el Ministerio Sectorial, la Secretaría de Hidrocarburos, Servicio de Rentas Internas, y con otras entidades de control e instituciones públicas, empresas públicas o privadas,

nacionales, extranjeras, empresas mixtas, consorcios, asociaciones u otras formas contractuales, personas naturales y jurídicas que realizan actividades o ejecutan operaciones hidrocarburíferas.

2. La planificación constituirá el marco de gestión institucional y sectorial.
3. Transversalizar la gestión de riesgos de las operaciones y de las actividades hidrocarburíferas mediante la prevención en el control y fiscalización, de tal manera que en la ocurrencia de eventos adversos se disminuya el impacto social y minimice las pérdidas en la infraestructura.
4. Fuerte impulso al papel rector del Estado y a sus relaciones con la sociedad civil, sobre la base de un modelo de trabajo que permita conseguir los objetivos nacionales.
5. Consolidación del trabajo en equipo y la administración por procesos, complementada con la incorporación de un sistema de gestión de calidad.
6. Incorporación de tecnología para la gestión de control y fiscalización de las operaciones y actividades hidrocarburíferas.
7. Fortalecimiento del control interno sobre la base de una precisa y clara asignación de autoridad y responsabilidad a los diferentes niveles jerárquicos institucionales.
8. Consolidación de la gestión desconcentrada de los asuntos administrativos hidrocarburíferos a través de las Agencias Regionales de Control de Hidrocarburos, con un adecuado sistema de control de gestión.

3.4. Alineamiento al PNBV

Tabla N° 4 Plan quinquenal

Objetivos PNBV	Metas PNBV	Políticas	Estrategias	Objetivo Estratégico Institucional (OEI)
OBJETIVO 4. Promover un ambiente sano, sustentable, y garantizar el acceso al agua, aire, y suelo seguros.	4.4.2 Remediar el 60% de los pasivos ambientales al 2013	1. Garantizar que en las actividades sectoriales se realicen en aplicación de los principios del Buen Vivir y el respeto a los derechos humanos y de la naturaleza.	Fomentar la aplicación y transferencia de las mejores tecnologías de prevención y control disponibles en la industria.	Propiciar el respeto al ambiente, las culturas, la organización social de los pueblos y comunidades donde se desarrollan actividades hidrocarburíferas.
OBJETIVO 11. Establecer un sistema económico solidario y sostenible	5.2.1 Disminuir a la mitad el uso inadecuado de GLP doméstico al 2013 11.4.1 Incrementar la producción petrolera (estatal y privada) a 500.5 miles de barriles por día al 2013 11.4.2 Alcanzar una producción de derivados de hidrocarburos de 71 miles de barriles al 2013 y 176 miles de barriles más al 2014	7. Promover la seguridad del abastecimiento, diversificación del uso y el ahorro de los recursos naturales no renovables.	Mejorar los sistemas de comercialización y control que garanticen el suministro de combustibles en cumplimiento de las normas de calidad y cantidad, evitar el desvío y uso indebido.	Implementar sistemas integrales de control en procesos operativos y administrativos.
OBJETIVO 12. Reformar el Estado para el bienestar colectivo		9. Fortalecer los derechos y recuperar la presencia del Estado en la administración, gestión, regulación y control de los recursos naturales no renovables.	Rediseño del marco legal vigente para los recursos naturales no renovables.	Propiciar la aprobación y expedición del nuevo marco legal para el sector hidrocarburífero y minero, en concordancia con lo establecido en la Constitución
		10. Impulsar la gestión eficiente de las instituciones del sector de los recursos naturales no renovables y fortalecer los mecanismos de investigación, regulación y control.	Implementar la nueva arquitectura y fortalecer a las instituciones del sector de los recursos naturales no renovables.	Fortalecimiento institucional y del ente de Regulación y Control Hidrocarburífero y de Petroecuador.

Fuente: Ayuda Memoria ARCH-LOJA

3.5. Sus servicios

Procesos de responsabilidad de las Agencias Regionales de Hidrocarburos

Tabla N° 5 Procesos de Responsabilidad Agencias Regionales

ZONA	No.	AGENCIAS REGIONALES	PROCESOS ASIGNADOS
1	1.1	Sucumbíos	1,2,3,4,5.
	1.2	Norte	2,4,5
	1.3	Esmeraldas	2,3,4,5
2	2.1	Centro oriental	1,2,3,4,5
3	3.1	Centro	2,4,5
4	4.1	Manabí	2,4,5
	4.2	Santo Domingo de los Tsáchilas	2,4,5
5	5.1	Guayas	1,2,3,4,5
	5.2	Península	1,2,3,4,5
	5.3	Galápagos	2,4,5
6	6.1	Azuay	2,4,5
7	7.1	El Oro	1,2,4,5
	7.2	Loja	2,4,5
	7.3	Zamora	2,4,5

Fuente: Estatuto Orgánico por Procesos de ARCH

2. Control y Fiscalización de Transporte, Almacenamiento y Movimiento de Hidrocarburos.
3. Control y Fiscalización de Comercialización de Derivados de Petróleo, Gas Licuado de Petróleo y Gas Natural.
4. Trámite de Infracciones Hidrocarburíferas (TIH).

Servicios prestados por la Agencia Regional de Control Hidrocarburífero

La Agencia Regional de Control Hidrocarburífero Loja presta servicios a la ciudadanía en los procesos de control y fiscalización de transporte, almacenamiento y movimiento de hidrocarburos; control, fiscalización de comercialización de derivados de petróleo, Gas Licuado de Petróleo (GLP) (CLDH: Comercialización de Derivados de Hidrocarburos); y, Trámite de Infracciones Hidrocarburíferas (TIH), que se refiere a sancionar a los sujetos de control: propietarios de estaciones de servicios y distribuidores de GLP, debiendo destacar los siguientes:

Cuantías Domésticas:

Es la autorización que se concede para la compra y transporte de combustible de consumo local de hasta 2.000 galones por producto (diesel Premium, gasolina extra o gasolina súper) en las estaciones de servicios para el desempeño de una actividad económica en el área rural o suburbana, y que estén destinadas al sector agropecuario, pequeña industria y artesanales, cuyo traslado se realiza en recipientes (galones, canecas o tambores de 55 galones.)

Catastro Industrial:

Está orientado a las personas naturales o jurídicas que sobrepasan el consumo mensual de 2.000 galones de combustible en su actividad diaria, y también a las personas naturales o jurídicas que tengan un consumo menor, siempre y cuando cumplan con los requerimientos establecidos. Incremento de cupos de combustible del catastro industrial debidamente justificados.

Emisión de factibilidad de nuevos proyectos para construir centros de distribución:

Para los ciudadanos interesados en instalar una estación de servicios.

Cambio o incremento de tanques de almacenamiento, en estaciones de servicio:

Para los propietarios de las estaciones de servicios.

Calificación de auto-tanques:

Para los ciudadanos interesados en hacer calificar auto-tanques para el transporte de combustible.

Registro de vehículos que transportan GLP en cilindros

Para los ciudadanos interesados en transportar GLP en cilindros para la venta.

Registro de depósitos de distribución de GLP en cilindros:

Este trámite es para los ciudadanos que tengan una infraestructura y deseen distribuir GLP en cilindros.

Registro de centros de acopio de GLP en cilindros:

Este trámite es para los ciudadanos que requieran tener un centro de acopio de GLP en cilindros.

3.6. Sus clientes

La Agencia Regional de Control Hidrocarburífero Loja está orientada a brindar servicios a la ciudadanía que desarrolla actividades en los siguientes sectores: abastecimiento comunidades rurales, administración/bienes inmuebles/ bancos, agricultura/ganadería/avícola, alquiler maquinaria/maquinaria pesada, construcción/vialidad, consumos varios, entidades estado/educativas/hospitales, fabricación/venta automotriz/accesorios, fabricación/venta materiales construcción, florícola/ganadería, hotelería/turismo, obras públicas y comunitarias, producción/alimentación/panaderías, sector camaronero/pesquero, comercial/negocios varios, sector industrial/fábricas, sector maderero/forestación, transporte y comunicaciones nos indica en www.arch.gob.ec

ORGANIGRAMA DE LA AGENCIA DE REGULACION Y CONTROL HIDROCARBURIFERO

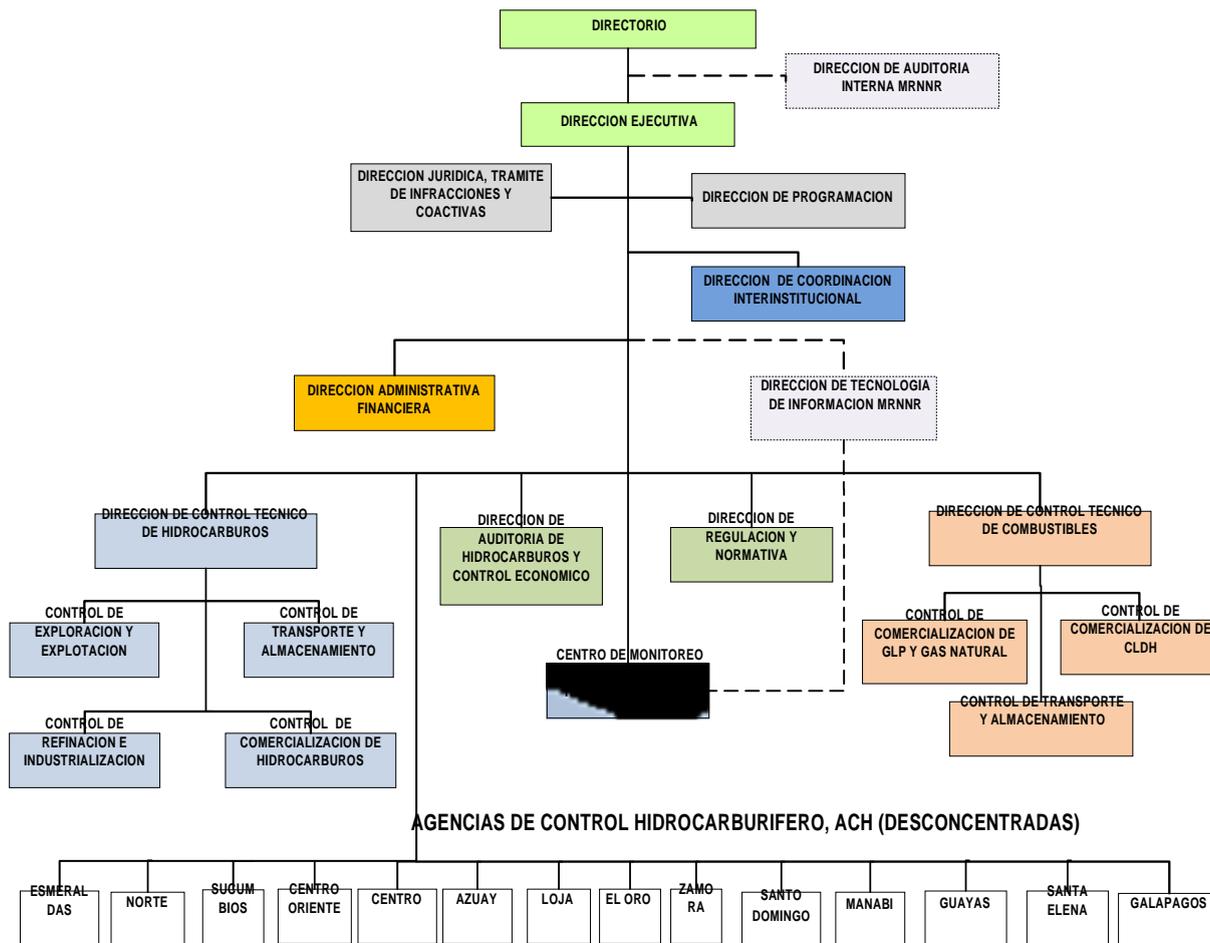


Figura N° 12: ORGANIGRAMA DE LA ARCH

Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos ARCH

CAPÍTULO IV

LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN LA ARCH-LOJA

4.1. Identificación y secuencia de los procesos

Dentro del macroproceso de Control y Fiscalización de Comercialización de Derivados de Petróleo, se encuentra el proceso de cuantías domésticas (autorizaciones de compra y transporte de combustible) para consumo local que es el objetivo de mi estudio orientado a los ciudadanos que ejecutan actividades artesanales de agricultura, minería, pequeña industria, explotación de madera, y construcción y/o obras civiles.

4.2. Descripción de los procesos

La Agencia Regional de Control Hidrocarburífero Loja cuenta en su estructura con el siguiente personal:

- 1) Director Técnico de Área: Ing. Marcelo Bedoya N.
- 2) Asistente Ejecutiva: Dpdo. Sup. Germania Espinosa A.
- 3) Abogado: Dr. Juan Carlos Chacón
- 4) Técnico: Ing. Jorge Román M.
- 5) Técnico: Ing. Christian Cevallos A.
- 6) Técnico: Ing. Miguel Cantillo M.
- 7) Técnico: Ing. Fabián Tinoco T.
- 8) Técnico: Ing. Pablo Valdivieso C.
- 9) Técnico: Ing. Carlos Jaramillo C.
- 10) Conductor: Sr. Carlos Fernández C.
- 11) Conductor: Sr. Patricio Montero B.

La misión de la Agencia Regional de Control Hidrocarburífero Loja es controlar y fiscalizar todas las operaciones y actividades hidrocarburíferas que se realicen en el área de su jurisdicción y asumir, cabal y oportunamente, las decisiones en el marco de las atribuciones y funciones que este Estatuto le asigna, sobre la base de la coordinación, en tiempo real, con sus pares Regionales y/o con las unidades de Coordinación de la Agencia Matriz; de la información de campo así generada y la que se derivare de la Coordinación institucional e interinstitucional nacional y regional.

De acuerdo al marco legal vigente para cumplir con el proceso de Control y Fiscalización de Comercialización de Derivados de Petróleo las estaciones de servicios están obligadas a expender combustible sin autorización hasta cinco (5) galones de cualquier producto, siempre que estas ventas sean eventuales; y, a partir

de seis (6) hasta 2.000 galones mensuales por producto se debe solicitar la autorización en cuantías domésticas para lo cual tienen que seguir los siguientes pasos:

Primer paso:

Presentar en ventanilla (secretaría) los requisitos a fin de que sean revisados si cumplen o no con lo reglamentario, y son como se detallan:

Para la emisión de la autorización:

REQUISITOS

Persona Natural:

- a) Solicitud escrita dirigida al Director Ejecutivo de la Agencia de Control Hidrocarburífero o Director de la Agencia Regional correspondiente según sea el caso adjuntando:
- b) Documentos de identificación de la persona solicitante
- c) Cédula y papeleta de votación
- d) RUC

Persona Jurídica:

- a) Constitución de la Empresa
- b) Nombramiento del Representante Legal
- c) Ruc, cédula, papeleta de votación
- d) Acta de Declaración de Uso de Combustibles, debidamente firmada por el interesado.
- e) Documentos que demuestren la propiedad de equipos, del interesado y/o compañía que van a utilizar los combustibles
- f) Croquis de la ubicación en donde se encuentran los equipos y/o maquinarias, etc.
- g) Copia del contrato de obra (en el caso de constructoras o similares).

Para la renovación de la autorización:

- a) Solicitud escrita dirigida al Director Ejecutivo de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero o Director de la Agencia Regional correspondiente.
- b) Autorización otorgada, debidamente llena y/o caducada (original).
- c) Copias de las facturas, que demuestren la compra del producto.
- d) Declaración Juramentada de Uso de Combustibles (Formulario ARCH)

Segundo paso:

Luego se los ingresa mediante un sello en el que se debe registrar fecha, hora de ingreso y firma de quien los recibe.

Tercer paso:

Posteriormente son entregados al abogado de la regional para que sean minuciosamente analizados y comprobar si es que están dentro de lo que estipula el marco legal vigente para tal fin, de ser ese el caso el abogado registra su visto bueno y remite al director regional; y, de no ser así, retiene los trámites que no cumplen para indicar a los solicitantes lo que hace falta.

Cuarto paso:

El director regional realiza un cálculo a través de la siguiente fórmula: $glns/hora * hora/dia * días/mes = consumo mes$, y conforme al cuadro de rendimiento de maquinarias y/o equipos se determina el volumen real que constará en la autorización para el despacho respectivo en las estaciones de servicios de las provincias de Loja o Zamora Chinchipe que el solicitante ha indicado siendo el caso que todo esté bien, puesto que el director vuelve a revisar la documentación, y, de existir duda en esta se detiene el trámite en esta área.

Quinto paso:

En el caso que todo esté dentro de lo reglamentario el director sumilla colocando los detalles que debe contener la autorización y entrega a un técnico las respectivas solicitudes y sus adjuntos para que proceda a elaborarlas, en dicha sumilla se registra el volumen y producto autorizados, así como la vigencia de la autorización que suele ser de uno o dos meses, y a instituciones para tres o seis meses.

Sexto paso:

Las cuantías domésticas son elaboradas en el SICOHI (Sistema de Control Hidrocarburífero) el mismo que genera un N° secuencial, y luego se las entrega a la secretaria para que sean revisadas que estén elaboradas conforme a la sumilla del director, a quien luego se las remite para su firma, y de no estar correctas se las devuelve al técnico para su respectiva corrección.

Séptimo paso:

Finalmente culmina el proceso con la legalización de la cuantía doméstica mediante la firma y número de cédula de la persona que retira, al reverso de esta.

Mensualmente se atiende un promedio de ciento cuarenta (140) autorizaciones de compra y transporte de combustible para clientes de las provincias de Loja y Zamora Chinchipe que están orientadas a los sectores de agricultura, construcción, minería artesanal, explotación de madera, y pequeña industria.

Manual del Proceso de Cuantías Domésticas

(Autorizaciones de Compra y Transporte de Combustible)

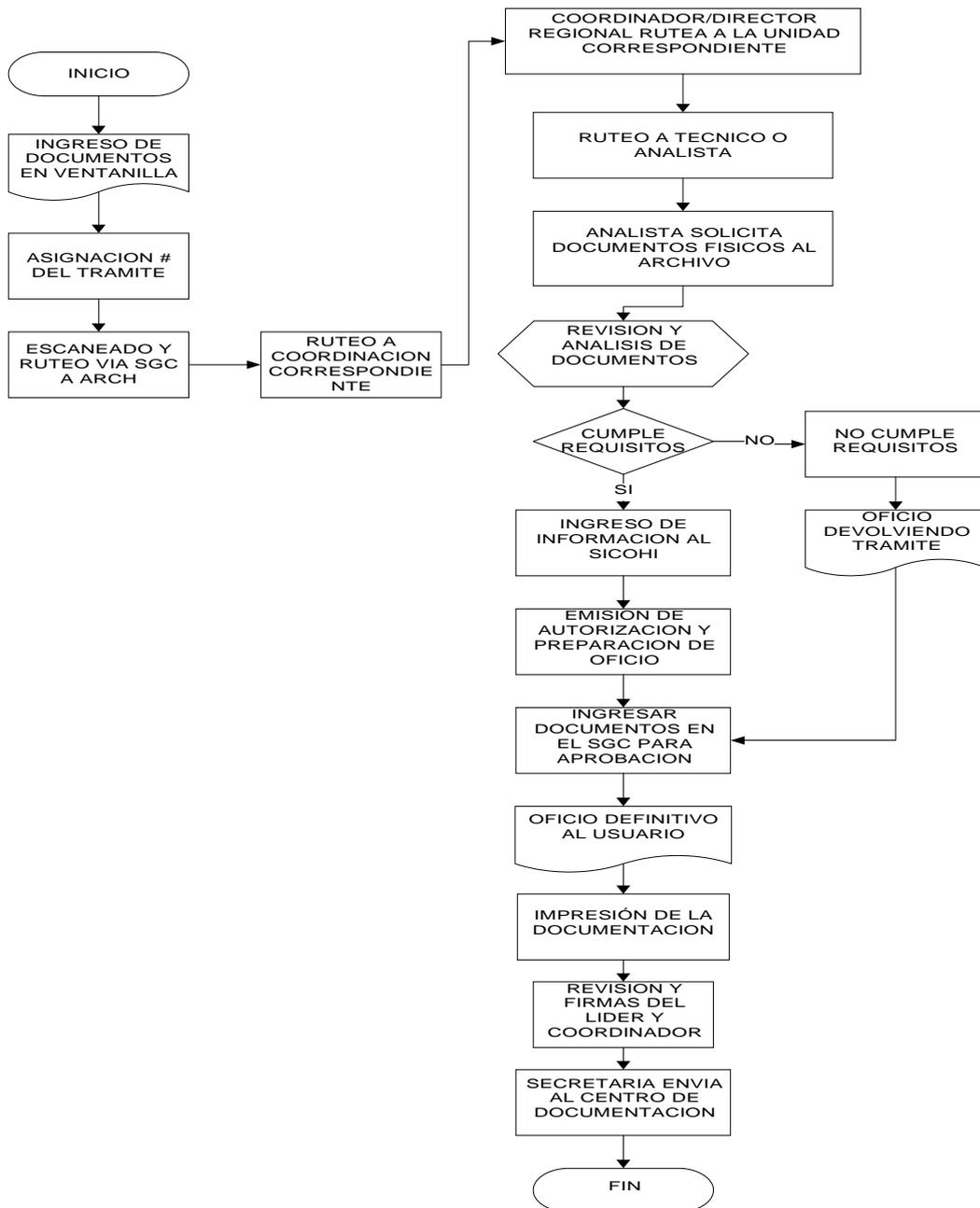


Figura N° 13: ESQUEMA DEL PROCESO DE CUANTÍAS DOMÉSTICAS

Fuente: Manual de Procedimientos de Cuantías Domésticas ARCH (2013-05-06)

4.3. Seguimiento y la medición del proceso

El seguimiento y la medición del proceso de cuantías domésticas (autorizaciones de compra y transporte de combustible) de la Agencia Regional de Control Hidrocarburífero Loja lo realizan las Direcciones de Auditoría Interna, tanto del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables como de Sectores Estratégicos de la ARCH. Estas auditorías las efectúan por períodos y consisten en que uno o dos funcionarios de esta dependencia acuden a la ARCH-Loja para solicitar un cierto número de expedientes de beneficiarios de cuantías domésticas, los cuales son minuciosamente revisados en lo que se refiere a que si cumplieron con la documentación reglamentaria para que sea emitida la autorización, sí el volumen fue el adecuado, y sobre todo si dicha autorización fue atendida oportunamente.

Luego de dicho análisis presentan al director regional un informe preliminar de la auditoría efectuada con el fin de aclarar alguna duda que se presentara, posteriormente si fuera el caso solicita nuevamente ciertos archivos o información que necesiten para completar su examen especial. El siguiente paso del seguimiento y medición de este proceso es la lectura del informe final con la presencia de todos los funcionarios que integran la ARCH-Loja en el cual se deja sentado si es que se dieron observaciones para corregirlas. Posteriormente a esto se remiten desde la dirección de auditoría interna oficios a los funcionarios implicados en dichas observaciones para que presenten los descargos que fueran del caso. Y, si no, únicamente con la entrega del informe final se da por terminada la auditoría.

Como dato adicional se puede indicar que desde el 2008 a la fecha se han realizado tres auditorías las cuales no han registrado novedades de trascendencia en el proceso de cuantías domésticas (autorizaciones de compra y transporte de combustible).

4.4. Propuesta de mejora en la eficiencia del servicio en el proceso de cuantías domésticas

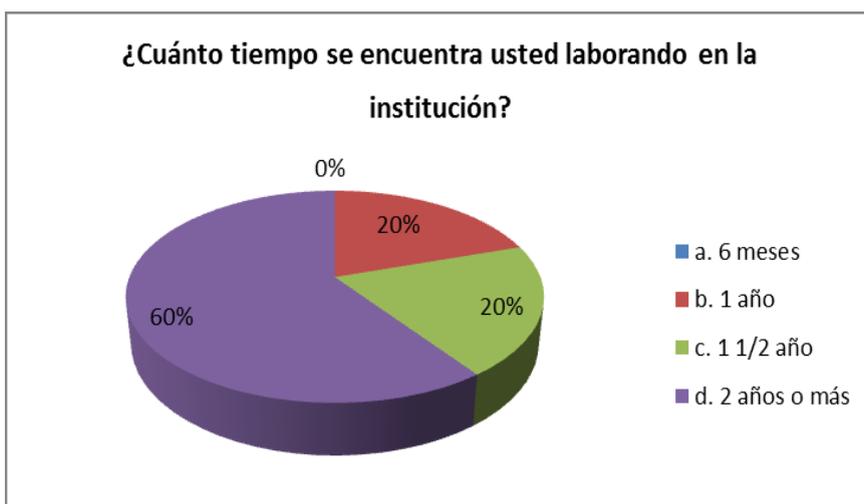
RESULTADOS Y ANÁLISIS

ANTECEDENTE: Se aplicó uno de los instrumentos existentes en investigación como son las encuestas, a los funcionarios de la ARCH-LOJA que intervienen en el proceso de cuantías domésticas.

- **Pregunta 1: 1. ¿Cuánto tiempo se encuentra usted laborando en la institución?**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
a. 6 meses	0	0
b. 1 año	1	20
c. 1 1/2 año	1	20
d. 2 años o más	3	60
TOTAL	5	100

Tabla N° 1



Fuente: Germania Espinosa Aguirre

Más del 50% del personal que interviene en el proceso de cuantías domésticas labora un tiempo considerable, lo cual permite un desempeño adecuado de sus funciones dentro del proceso.

- **Pregunta 2: 2. ¿Conoce usted si el proceso de cuantías domésticas tiene una clara relación con la misión, visión, objetivos estratégicos y políticas de la institución?**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	100
NO	0	0
TOTAL	5	100

Tabla N° 2



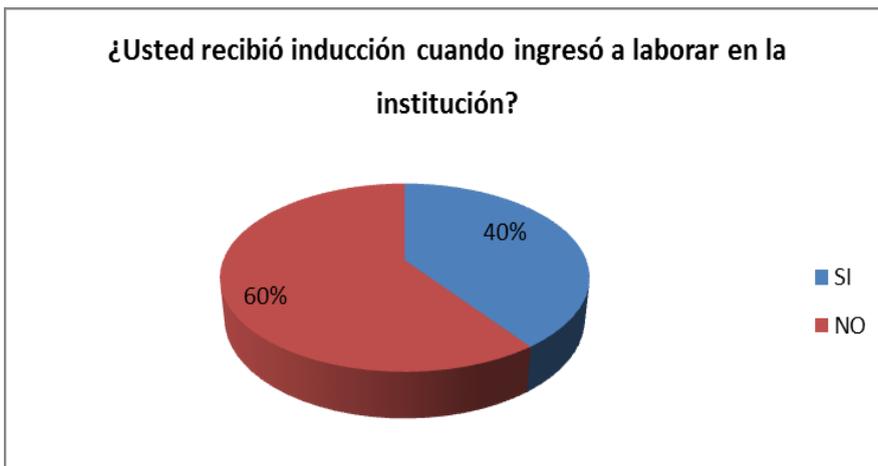
Fuente: Germania Espinosa Aguirre

La experiencia y los años de labores les han permitido a los funcionarios tener claro conocimiento de las políticas institucionales, lo cual implica que exista en la entidad un trabajo en equipo y mancomunado, entre el personal que realiza las actividades en los diversos procesos.

- **Pregunta 3: 3. ¿Usted recibió inducción cuando ingresó a laborar en la institución?**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	40
NO	3	60
TOTAL	5	100

Tabla N° 3



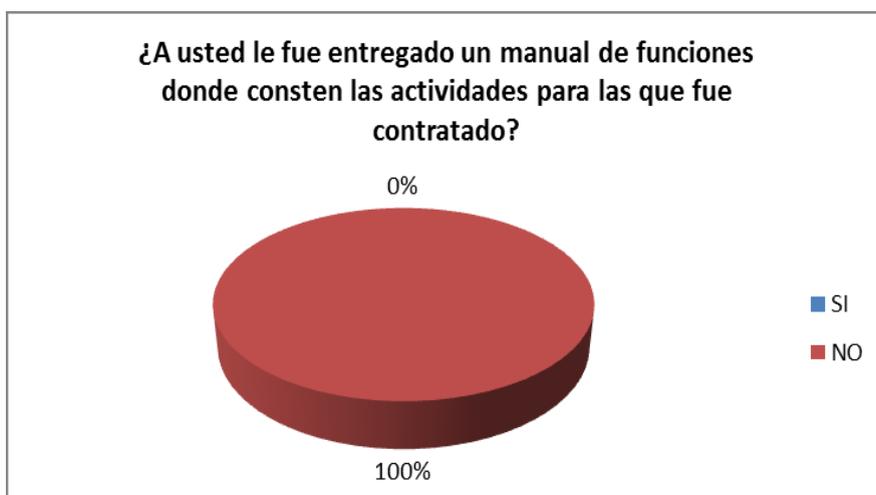
Fuente: Germania Espinosa Aguirre

La mayoría de los funcionarios señalan que no recibieron inducción al ingresar a laborar en la institución, lo que representa auto-preparación para cumplir con las actividades encomendadas, lo que ha ocasionado requerimiento de mayor tiempo de aprendizaje, errores frecuentes. El proceso de inducción sería primordial para los funcionarios, puesto que les permitiría ahorro de tiempo al disminuirse el cometimiento de errores, así como la optimización de recursos.

- **Pregunta 4: 4. ¿A usted le fue entregado un manual de funciones donde consten las actividades para las que fue contratado?**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0
NO	5	100
TOTAL	5	100

Tabla N°4



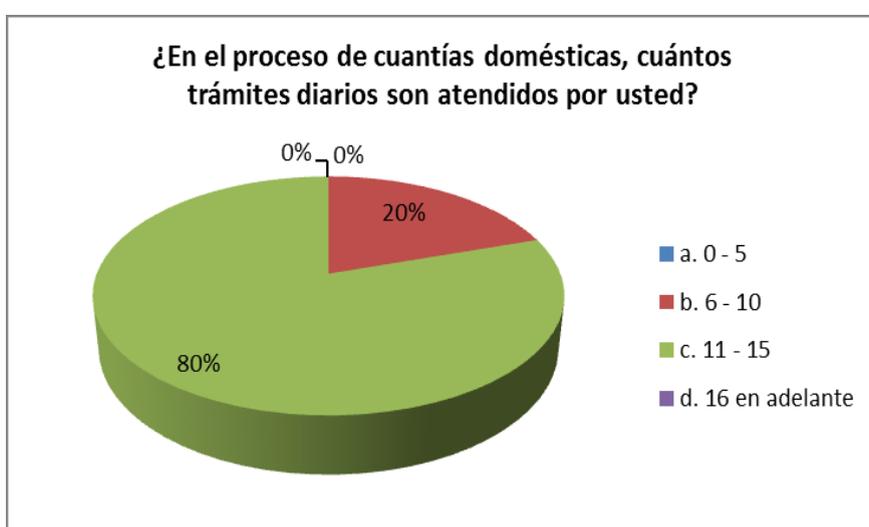
Fuente: Germania Espinosa Aguirre

Entre los requerimientos esenciales para que los funcionarios cumplan a cabalidad con sus funciones está el manual de funciones, el cual no ha sido entregado al momento de su contratación, lo que implica la imperiosa necesidad de implementarlo permitiendo así que el personal tenga pleno conocimiento de las actividades a desempeñar, sus responsabilidades y obligaciones.

- **Pregunta 5: 5. ¿En el proceso de cuantías domésticas, cuántos trámites diarios son atendidos por usted?**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
a. 0 – 5	0	0
b. 6 – 10	1	20
c. 11 – 15	4	80
d. 16 en adelante	0	0
TOTAL	5	100

Tabla N° 5



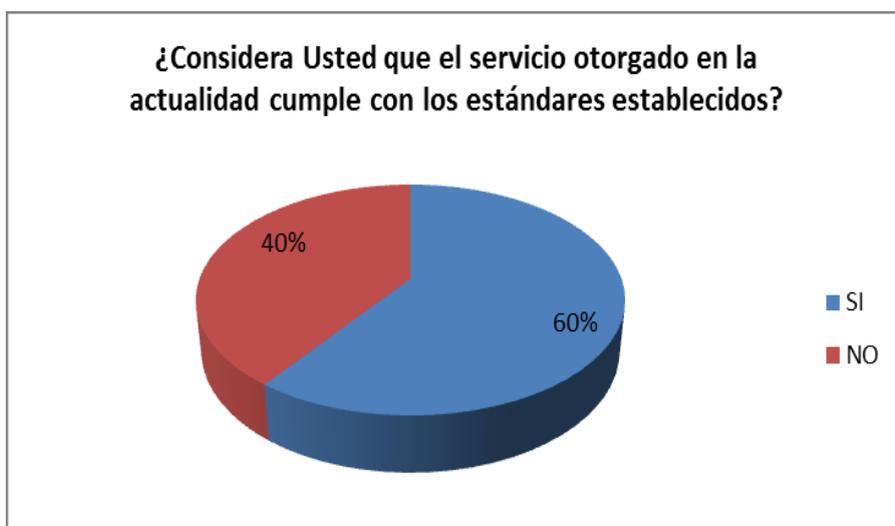
Fuente: Germania Espinosa Aguirre

La gran mayoría de los funcionarios encuestados señalan que atienden diariamente un número considerable de trámites con relación al proceso de cuantías domésticas, además de otras múltiples actividades que deben realizar.

- **Pregunta 6: 6. ¿Considera usted que el servicio otorgado en la actualidad cumple con los estándares establecidos?**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	60
NO	2	40
TOTAL	5	100

Tabla N° 6



Fuente: Germania Espinosa Aguirre

Un porcentaje de los funcionarios encuestados indican que el servicio otorgado en la actualidad sí cumple con los estándares establecidos, pues dicen actuar conforme a lo que establece la Guía Metodológica existente para atender este proceso, emitida en el año 2008 por parte de la Coordinación de Control y Fiscalización de Comercialización de Derivados de Petróleo, y aprobada por la ex Dirección Nacional de Hidrocarburos, actualmente Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero.

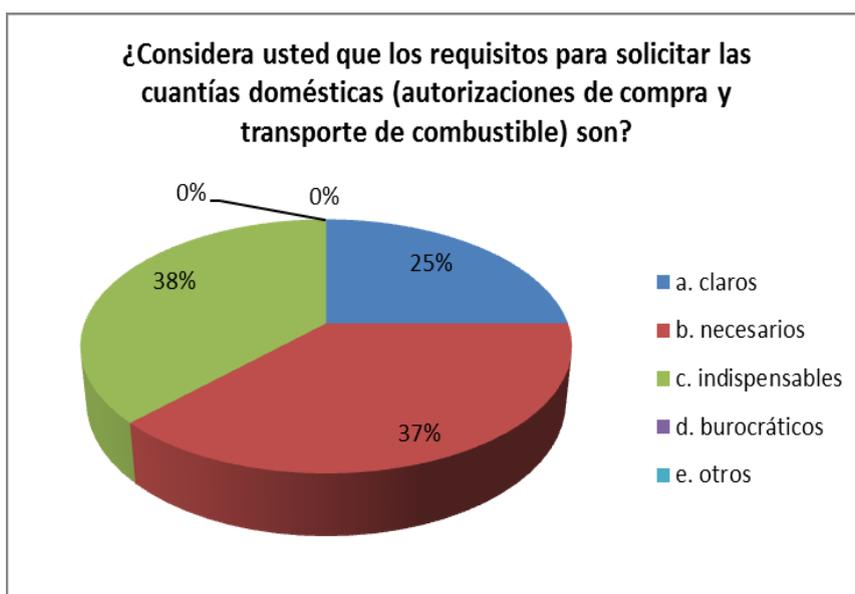
Un 40% de funcionarios encuestados señalan que el servicio otorgado en la actualidad NO cumple con los estándares establecidos, tomando en cuenta el indicador que tiene relación con el tiempo de respuesta para atender este proceso.

Esto hace que se detecte una debilidad en el proceso ocasionando inconformidad en el usuario.

- **Pregunta 7: 7. ¿Considera usted que los requisitos para solicitar las cuantías domésticas (autorizaciones de compra y transporte de combustible) son?**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
a. Claros	2	25
b. Necesarios	3	38
c. Indispensables	3	38
d. Burocráticos	0	0
e. Otros	0	0
TOTAL	8	100

Tabla N° 7



Fuente: Germania Espinosa Aguirre

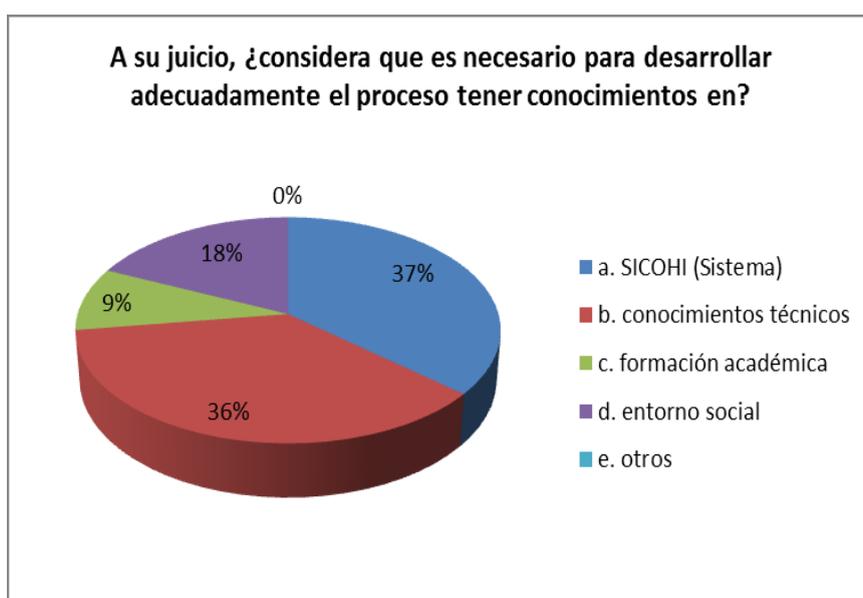
Respecto a los requisitos la gran mayoría de funcionarios concuerdan con los usuarios que son necesarios e indispensables, los mismos que permiten que el proceso se lleve a cabo sin pérdida de tiempo.

Un 25% de nuestros encuestados manifiestan que los requisitos son claros.

- **Pregunta 8: 8. A su juicio, ¿considera que es necesario para desarrollar adecuadamente el proceso tener conocimientos en?**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
a. SICOHI (Sistema Interno)	4	36
b. Conocimientos técnicos	4	36
c. Formación académica	1	9
d. Entorno social	2	18
e. Otros	0	0
TOTAL	11	100

Tabla N° 8



Fuente: Germania Espinosa Aguirre

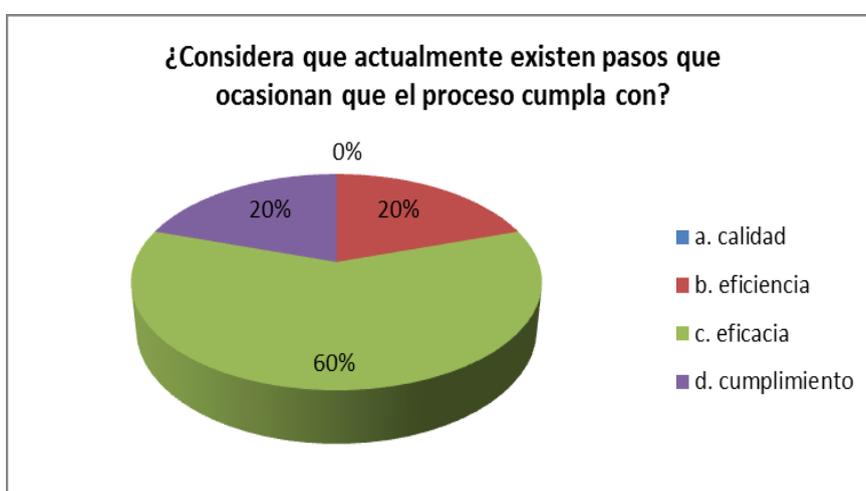
La gran mayoría indica que para desarrollar el proceso adecuadamente se deben tener conocimientos técnicos, y además conocer el sistema (SICOHI, Sistema de Control Hidrocarburiífero) en el cual se elaboran las cuantías domésticas.

Un 27% de encuestados señalan que se deben tener conocimientos adicionales como: formación académica y tener conocimiento del entorno social, puesto que la maquinaria que requiere del combustible tiene estrecha relación con el lugar en donde va a ser utilizada.

- **Pregunta 9: 9. ¿Considera que actualmente existen pasos que ocasionan que el proceso cumpla con?**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
a. Calidad	0	0
b. Eficiencia	1	20
c. Eficacia	3	60
d. Cumplimiento	1	20
TOTAL	5	100

Tabla N° 9



Fuente: Germania Espinosa Aguirre

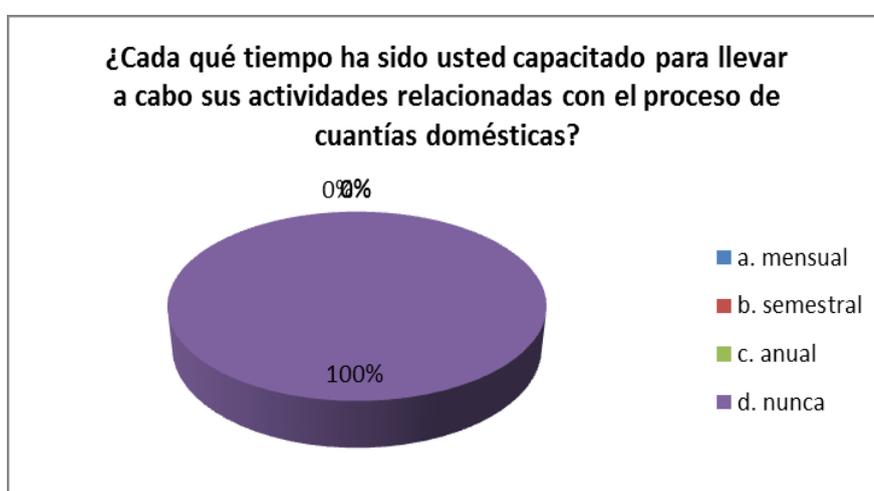
Luego de la aplicación del instrumento se puede dar cuenta que actualmente existen pasos que ocasionan que el proceso se cumpla con eficacia, es decir que se pueda conseguir un objetivo establecido utilizando un mínimo de recursos posibles y viables, en razón de que ellos no llevan a cabo exclusivamente este proceso, sino que además desempeñan funciones en los demás procesos que tiene competencia la ARCH-LOJA.

Una de las deficiencias que se aprecia es la falta de calidad en el proceso con el objetivo de dar al usuario un servicio adecuado.

- **Pregunta 10: 10. ¿Cada qué tiempo ha sido usted capacitado para llevar a cabo sus actividades relacionadas con el proceso de cuantías domésticas?**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
a. Mensual	0	0
b. Semestral	0	0
c. Anual	0	0
d. Nunca	5	100
TOTAL	5	100

Tabla N° 10



Fuente: Germania Espinosa Aguirre

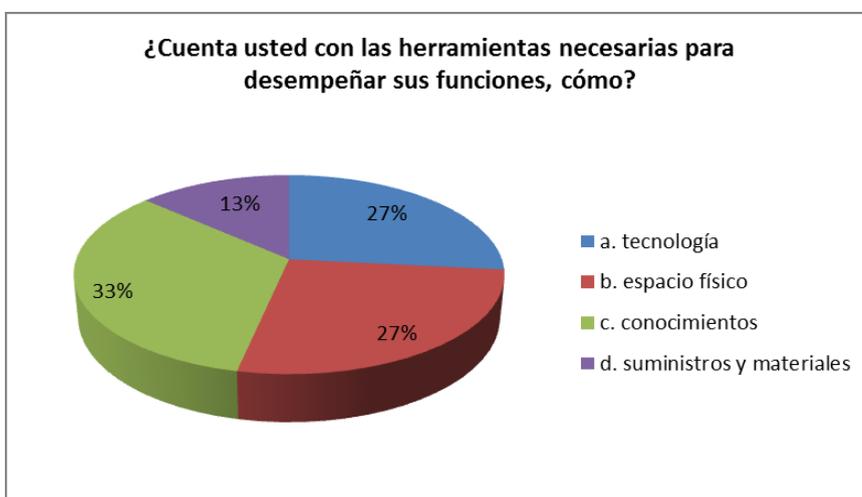
Una de las deficiencias que se ha podido extraer en la aplicación de este instrumento es que no existe una capacitación permanente para el mejoramiento de procesos, sobre todo el que corresponde a cuantías domésticas, ocasionando debilitamiento y desactualización de determinados pasos del proceso.

La totalidad de funcionarios manifiesta que nunca han sido capacitados para llevar a cabo este proceso.

➤ **Pregunta 11: 11. ¿Cuenta usted con las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones, cómo?**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
a. Tecnología	4	27
b. Espacio físico	4	27
c. Conocimientos	5	33
d. Suministros y Materiales	2	13
TOTAL	15	100

Tabla N° 11



Fuente: Germania Espinosa Aguirre

Entre una de las permanentes necesidades que perciben los funcionarios es la de no contar con suministros y materiales necesarios para el cumplimiento del proceso, causando retrasos e ineficiencias en la atención de las solicitudes de los usuarios.

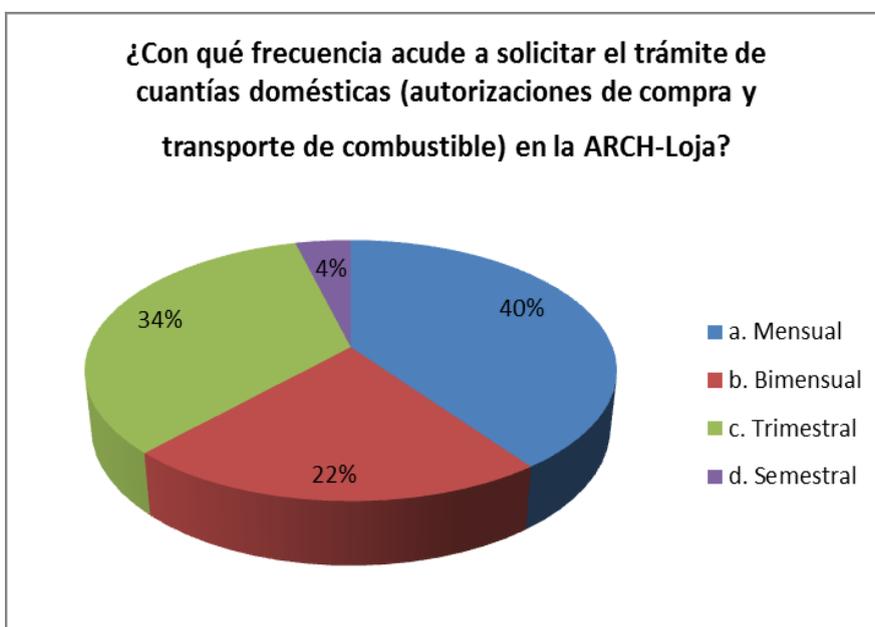
Resultados obtenidos luego de la aplicación
de una encuesta a los usuarios

ANTECEDENTE: En la ARCH-Loja en lo que se refiere al proceso de cuantías domésticas se atienden aproximadamente doscientos (200) trámites mensuales por lo tanto se tomó una muestra de cincuenta (50) usuarios, a quienes se aplicaron las encuestas aleatoriamente.

- **Pregunta 1: 1. ¿Con qué frecuencia acude a solicitar el trámite de cuantías domésticas (autorizaciones de compra y transporte de combustible) en la ARCH-Loja?**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
a. Mensual	20	40
b. Bimensual	11	22
c. Trimestral	17	34
d. Semestral	2	4
TOTAL	50	100

Tabla N° 12



Fuente: Germania Espinosa Aguirre

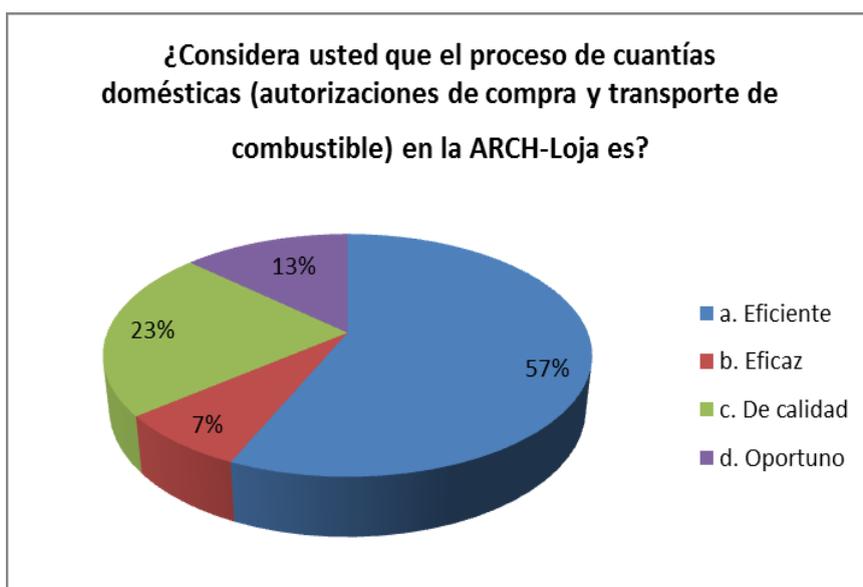
La frecuencia con la que nuestros usuarios acuden a la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero Loja (ARCH-L) se centra en un período de tiempo mensual a

trimestral, dando como resultado una afluencia continua de trámites por parte de nuestros usuarios.

- **Pregunta 2: 2. ¿Considera usted que el proceso de cuantías domésticas (autorizaciones de compra y transporte de combustible) en la ARCH-Loja es?**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
a. Eficiente	30	57
b. Eficaz	4	7
c. De calidad	12	23
d. Oportuno	7	13
TOTAL	53	100

Tabla N° 13



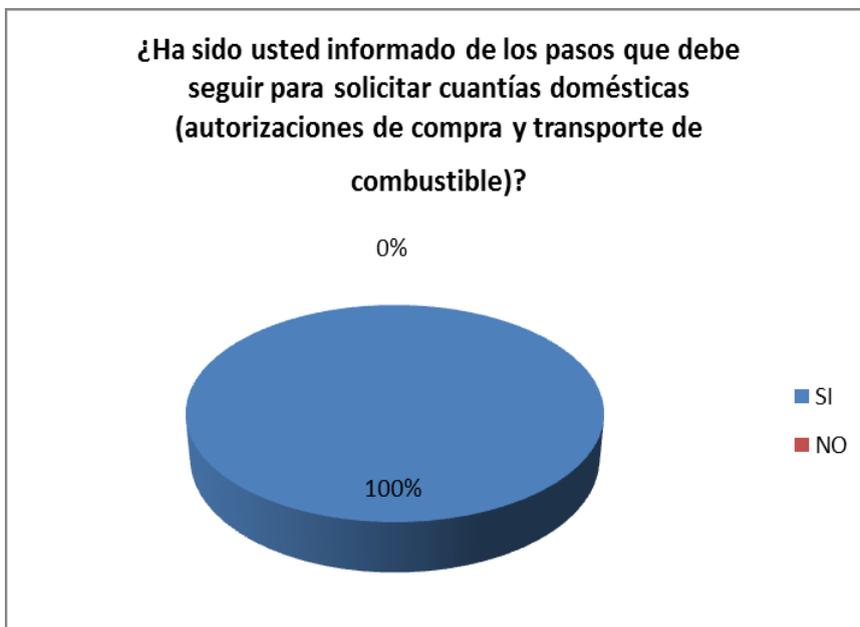
Fuente: Germania Espinosa Aguirre

La mayoría de los encuestados señalan que el proceso de cuantías domésticas en la ARCH-Loja es eficiente, puesto que con el mínimo de recursos disponibles cumple con sus objetivos. El usuario considera como una debilidad el tiempo de respuesta oportuna al trámite que requieren.

- **Pregunta 3: 3. ¿Ha sido usted informado de los pasos que debe seguir para solicitar cuantías domésticas (autorizaciones de compra y transporte de combustible)?**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	50	100
NO	0	0
TOTAL	50	100

Tabla N° 14



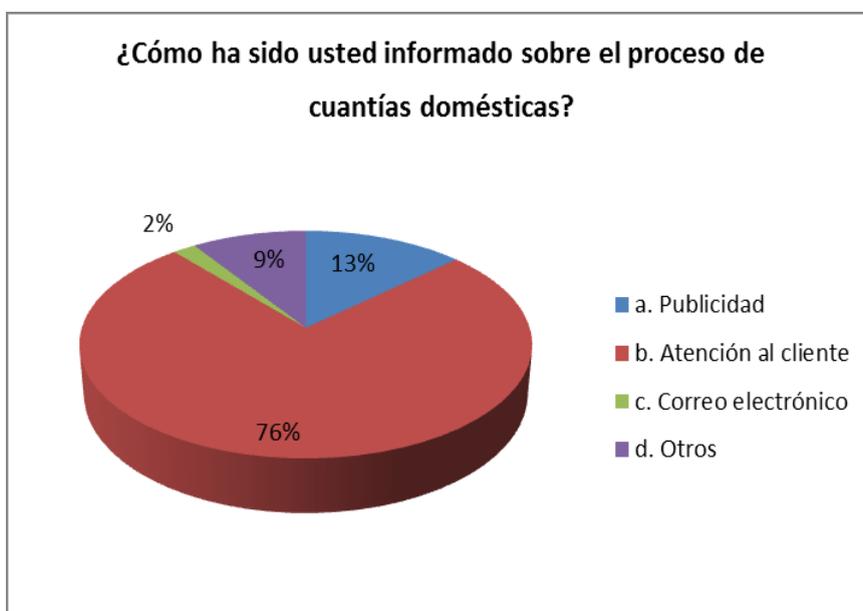
Fuente: Germania Espinosa Aguirre

La totalidad de nuestros usuarios manifiestan haber sido informados de los pasos para solicitar el proceso, por lo tanto conocen el trámite que deben seguir y los requisitos que se presentan para solicitar cuantías domésticas.

➤ **Pregunta 4: 4. ¿Cómo ha sido usted informado sobre el proceso de cuantías domésticas?**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
a. Publicidad	7	13
b. Atención al cliente	40	76
c. Correo electrónico	1	2
d. Otros	5	9
TOTAL	53	100

Tabla N° 15



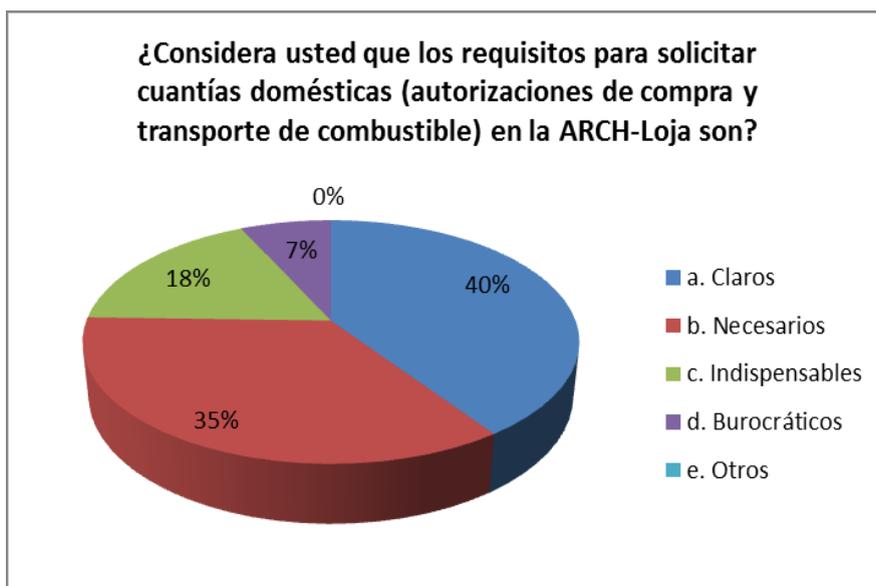
Fuente: Germania Espinosa Aguirre

Se debe resaltar la importante función que cumple la persona que recibe a los usuarios en atención al cliente, puesto que la gran mayoría ha señalado haber sido informado del proceso de cuantías domésticas en este puesto de trabajo; lo que representa una fortaleza institucional, pues los usuarios están informados adecuadamente.

- **Pregunta 5: 5. ¿Considera usted que los requisitos para solicitar cuantías domésticas (autorizaciones de compra y transporte de combustible) en la ARCH-Loja son?**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
a. Claros	23	40
b. Necesarios	20	35
c. Indispensables	10	18
d. Burocráticos	4	7
e. Otros	0	0
TOTAL	57	100

Tabla N° 16



Fuente: Germania Espinosa Aguirre

Los usuarios han expresado que los requisitos solicitados son claros, necesarios e indispensables, lo que indica que el trámite no se entorpece por este paso. Un escaso número de encuestados nos indican que el trámite tiene requisitos burocráticos.

- **Pregunta 6: 6. De acuerdo a su experiencia, ¿considera que el personal que labora en el proceso de cuantías domesticas está capacitado?**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	49	98
NO	1	2
TOTAL	50	100

Tabla N° 17



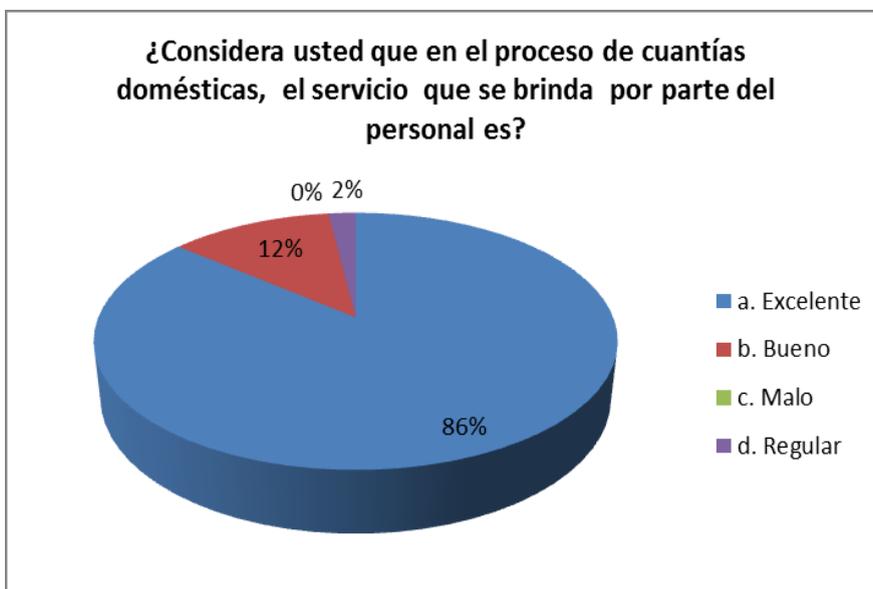
Fuente: Germania Espinosa Aguirre

La totalidad de usuarios considera que el personal que labora en este proceso está bien capacitado y conocen sobre los requisitos que involucra el trámite.

- **Pregunta 7: 7. ¿Considera usted que en el proceso de cuantías domésticas, el servicio que se brinda por parte del personal es?**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
a. Excelente	43	86
b. Bueno	6	12
c. Malo	0	0
d. Regular	1	2
TOTAL	50	100

Tabla N° 18



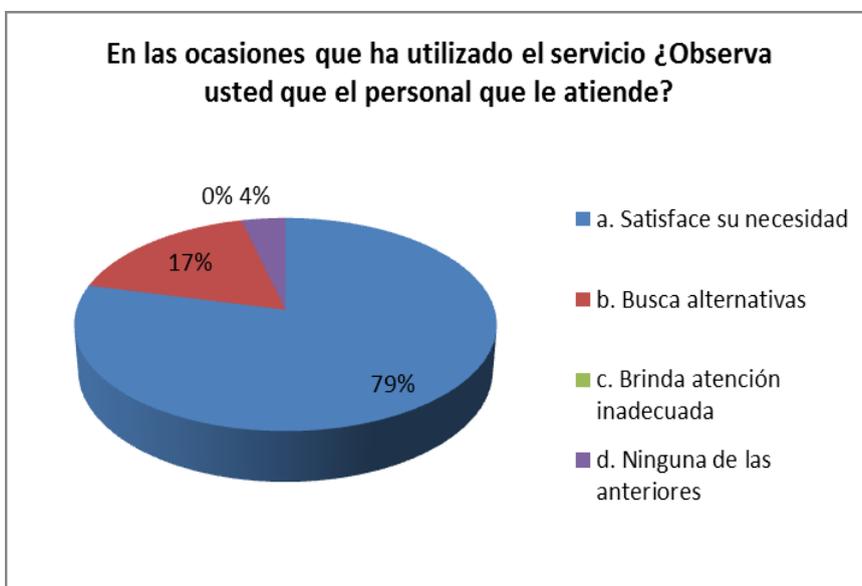
Fuente: Germania Espinosa Aguirre

Una gran parte de usuarios manifiesta que el servicio que se brinda por parte del personal en este proceso es excelente, lo cual confirma lo aseverado en la pregunta anterior que el personal está capacitado para atender dicho proceso. Considerando que un 12% nos indica que debemos tomar algunos correctivos para mejorar y llegar a la excelencia total.

- **Pregunta 8: 8. En las ocasiones que ha utilizado el servicio ¿Observa usted que el personal que le atiende?**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
a. Satisface su necesidad	41	79
b. Busca alternativas	9	17
c. Brinda atención inadecuada	0	0
d. Ninguna de las anteriores	2	4
TOTAL	52	100

Tabla N° 19



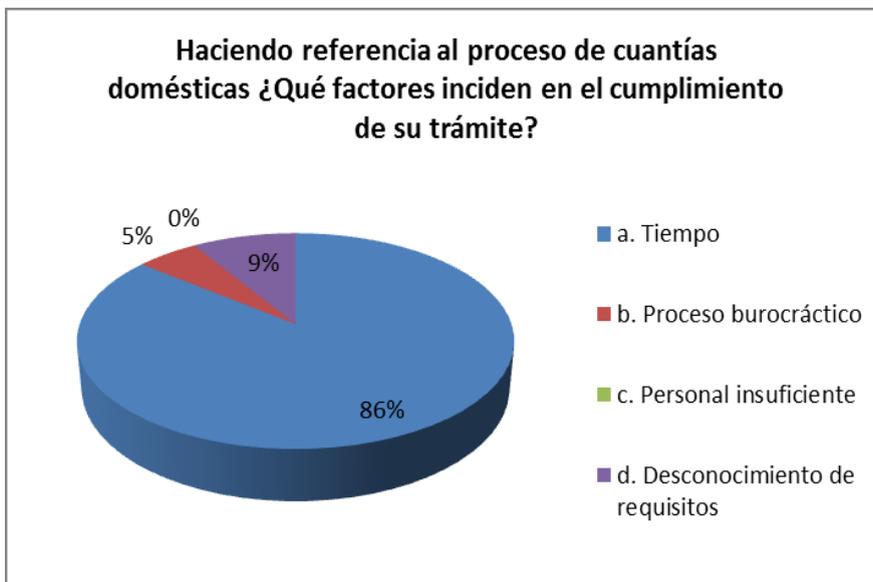
Fuente: Germania Espinosa Aguirre

Casi la totalidad de los usuarios encuestados señalan que el personal satisface su necesidad y que además busca alternativas, lo cual concuerda con la eficiencia del servicio prestado. Esto mejoraría aún más con capacitaciones frecuentes sobre actualización y mejoramiento de procesos.

- **Pregunta 9: 9. Haciendo referencia al proceso de cuantías domésticas ¿Qué factores inciden en el cumplimiento de su trámite?**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
a. Tiempo	48	86
b. Proceso burocrático	3	5
c. Personal insuficiente	0	0
d. Desconocimiento de requisitos	5	9
TOTAL	56	100

Tabla N° 20



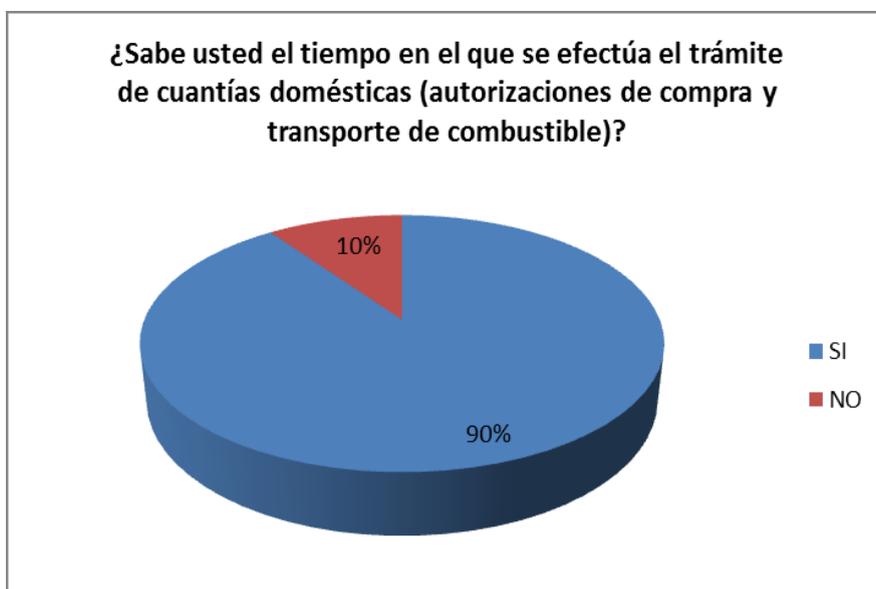
Fuente: Germania Espinosa Aguirre

Casi la totalidad de usuarios ha señalado que el principal factor que incide en el cumplimiento de su trámite es el tiempo que se da de respuesta, proceso de autorización. El desconocimiento de requisitos provoca en un porcentaje bajo que el trámite no pueda ser atendido eficazmente.

- **Pregunta 10: 10. Sabe usted el tiempo en el que se efectúa el trámite de cuantías domésticas (autorizaciones de compra y transporte de combustible)?**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	45	90
NO	5	10
TOTAL	50	100

Tabla N° 21



Fuente: Germania Espinosa Aguirre

La gran mayoría de usuarios manifiesta conocer el tiempo en el que se efectúa el trámite de cuantías domésticas. Aunque verbalmente indicaron NO estar de acuerdo con el tiempo en el que se lleva a cabo el proceso, sugiriendo que se revisen tiempos de respuesta en los mismos.

Mejora en la eficiencia del servicio en el proceso de cuantías domésticas

Justificación

La presente propuesta de mejora nace como resultado de la investigación y de la aplicación de encuestas a funcionarios y usuarios del proceso de cuantías domésticas en la ARCH-Loja, en donde se determinó lo siguiente: es necesario implementar un manual de funciones para los puestos involucrados en el proceso; capacitación semestral para los funcionarios que intervienen en el proceso; coordinación del proceso de inducción para el personal que ingresa a laborar en la institución, puesto que esto no se ha estado dando y ha ocasionado que el proceso no cumpla con el tiempo de respuesta esperado; y, además implementar un formato impreso de la solicitud que deben realizar los usuarios para la petición de autorización de compra y transporte de combustible, también un modelo del formulario requerido para la emisión de las cuantías domésticas.

Objetivos

Objetivo General:

Facilitar herramientas útiles que ayudarán a los funcionarios para mejorar la eficiencia del servicio en el proceso de cuantías domésticas (autorizaciones de compra y transporte de combustibles).

Objetivos Específicos:

- Determinar las actividades que deben desempeñar los funcionarios, las cuales una vez conocidas deben ser desarrolladas con absoluta responsabilidad.
- Capacitar semestralmente al personal que está inmerso en el proceso para mejorar notablemente el tiempo de respuesta.
- Incentivar a los funcionarios haciéndoles conocer sobre la cultura institucional y los aspectos más destacados de la entidad con la socialización constante a través de charlas motivacionales en el que se difunda la imagen de la institución y sobre todo resaltar la importancia de nuestra colaboración en el trabajo diario; lo que aportaría mucho para dar el verdadero significado de nuestra presencia como servidores públicos que somos mediante la atención con calidad y calidez.
- Facilitar a los beneficiarios de las cuantías domésticas el trámite, mediante la entrega de los formatos de solicitudes y del formulario que, además de otros,

son los requisitos indispensables para la atención de dicho proceso, sin embargo son los que causan mayor dificultad y confusión al momento de solicitar este trámite.



Implementación de Propuesta:

Esquema Proceso de Cuantías Domésticas

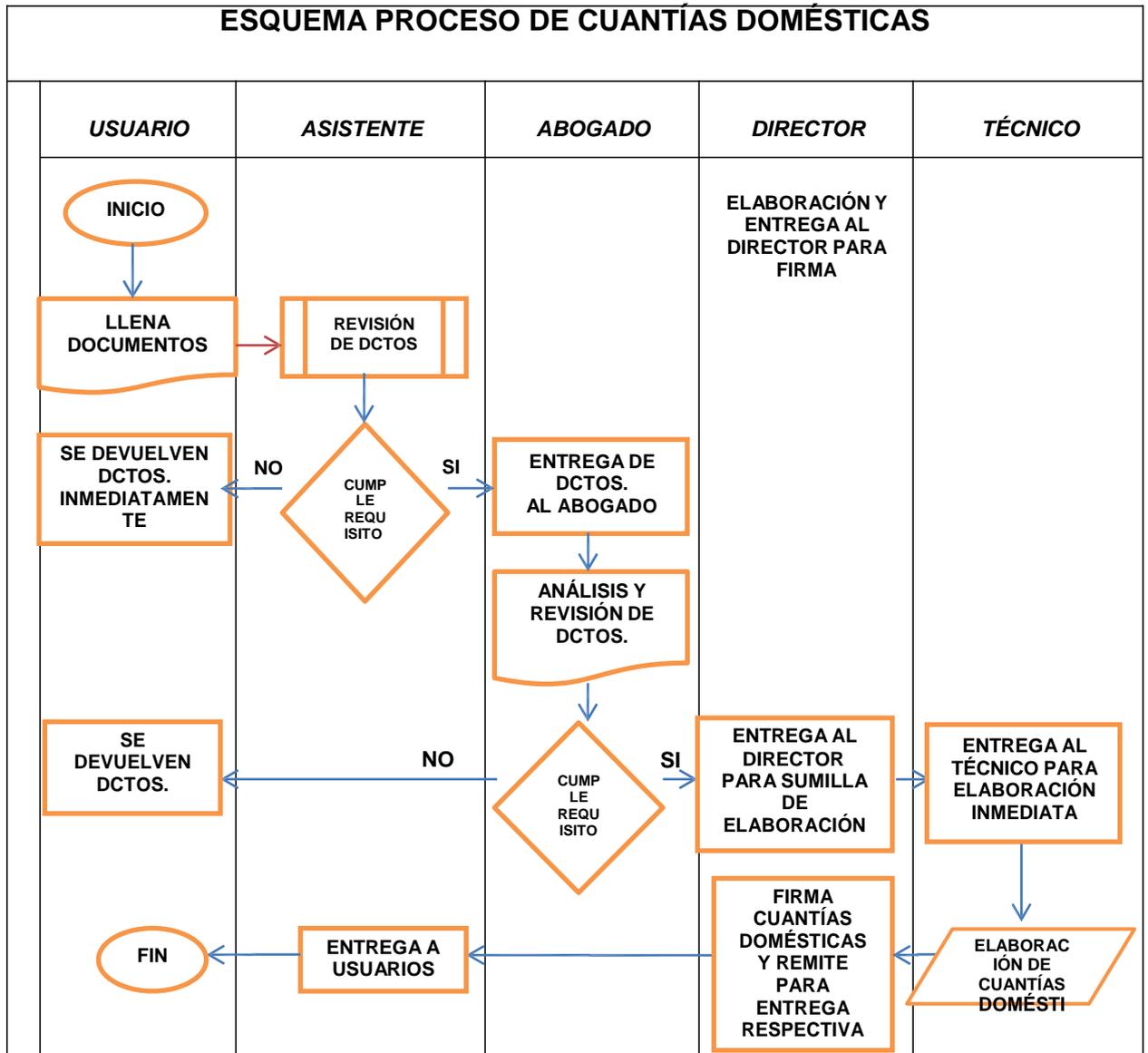
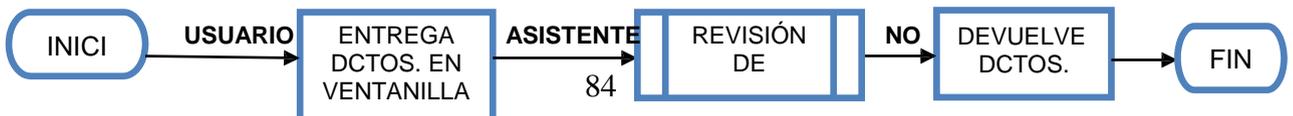


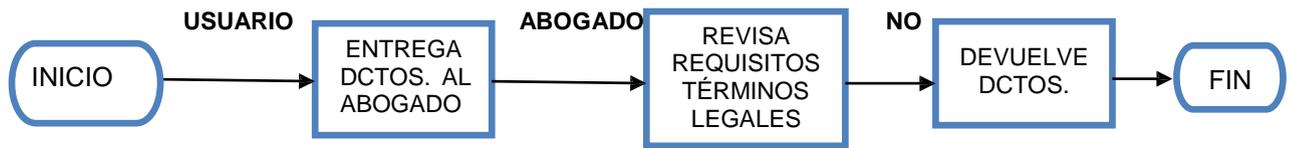
Figura: Flujograma del proceso general
Elaborado: Autora

NOTA: EL PRESENTE FLUJOGRAMA SE DA PARA EL CASO QUE NO SE CUMPLA CON LO REQUERIDO PARA ATENDER EN EL PROCESO DE CUANTÍAS DOMÉSTICAS.

a) **RENOVACIÓN**



b) AUTORIZACIÓN NUEVA



NOTA: EL FLUJOGRAMA DESCRITO SE DA EN EL CASO DE QUE SÍ SE CUMPLA CON LO REQUERIDO PARA ATENDER EN EL PROCESO DE CUANTÍAS DOMÉSTICAS, POR LO TANTO SE ENTIENDE QUE LOS DCTOS. FUERON YA INGRESADOS EN VENTANILLA PARA SU TRÁMITE, Y ENTREGADOS AL ABOGADO PARA SUMILLA RESPECTIVA DE SU PARTE.

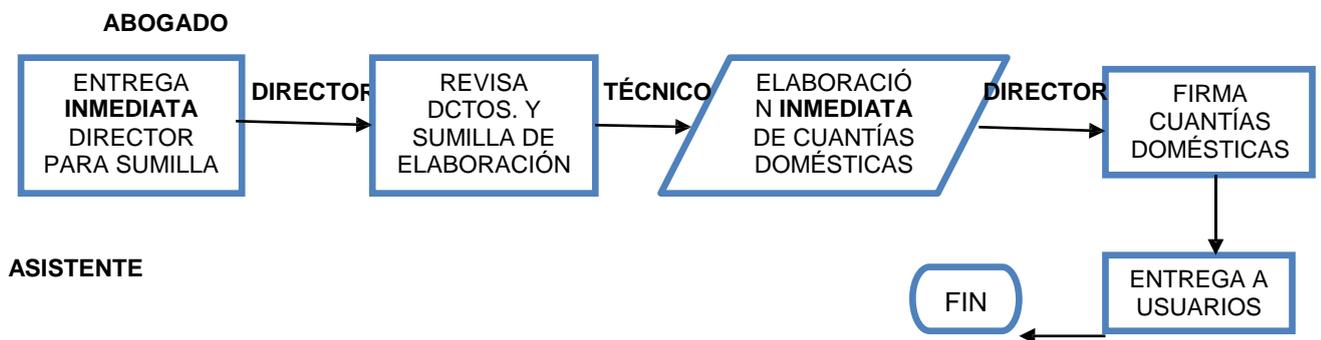


Figura N° 14: FLUJOGRAMA

Fuente: Germania Espinosa Aguirre

Cabe indicar que en el flujograma se recalca la palabra INMEDIATA, puesto que es donde el Abogado y donde el Técnico en donde se hace más engorroso el trámite, en el primero es muy demorada su revisión y en el segundo aún más. Por lo tanto con esta propuesta de flujograma se pretende mejorar notablemente el tiempo de respuesta en el proceso de cuantías domésticas.

	FICHA TÉCNICA DE PROCESO	VERSIÓN: 1
	SUBPROCESO DE RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS	FECHA:
	CODIGO: AE01	PAG.:
<p>MISIÓN: Revisar si se encuentran completos y en orden todos los requisitos para el trámite de emisión de cuantía doméstica.</p>		
<p>ALCANCE:</p> <p>Brindar tiempo de respuesta inmediato para dar un servicio satisfactorio a los usuarios.</p>		
<p>RESPONSABILIDADES:</p> <p>Analizar minuciosamente de manera inmediata todos los requisitos presentados por los usuarios en ventanilla para la obtención de la cuantía doméstica, a fin de que no haya demoras en el trámite solicitado y este pueda continuar con los siguientes pasos.</p>		
ENTRADAS		SALIDAS
Documentos recibidos para la obtención de cuantías domésticas.		Cuantías domésticas entregadas mensualmente a los usuarios.
<p>INDICADORES</p> <p>Tiempo inmediato de respuesta en la revisión de requisitos para emisión de cuantías domésticas / N° de cuantías domésticas emitidas en el mes.</p> <p>N° de trámites No atendidos / N° de acciones tomadas al respecto.</p>		
REGISTROS		REFERENCIAS:
Trámites remitidos al Abogado para su revisión legal. Trámites devueltos a los usuarios.		Seguimiento a trámites solicitados.
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
ASISTENTE EJECUTIVA	DIRECTOR ARCH-LOJA	DIRECTOR ARCH-LOJA

	FICHA TÉCNICA DE PROCESO	VERSIÓN: 2
	SUBPROCESO DE REVISIÓN LEGAL DE DOCUMENTOS	FECHA:
	CODIGO: AJ02	PAG.:
<p>MISIÓN: Revisar que los documentos presentados para el trámite de cuantías domésticas cumplan con la normativa legal vigente.</p>		
<p>ALCANCE:</p>		
<p>Mejorar el tiempo de respuesta para satisfacer los requerimientos de los usuarios.</p>		
<p>RESPONSABILIDADES:</p>		
<p>Analizar inmediatamente los documentos presentados por los usuarios a fin de confirmar si se enmarcan dentro del marco jurídico de tal manera que no se entorpezca dicho proceso en ninguna área.</p>		
ENTRADAS	SALIDAS	
Documentos ingresados para la obtención de cuantías domésticas.	Cuantías domésticas atendidas mensualmente.	
<p>INDICADORES</p>		
<p>Tiempo inmediato de respuesta en la revisión legal de documentos para emisión de cuantías domésticas / N° de cuantías domésticas atendidas en el mes. N° de trámites No atendidos / N° de acciones tomadas al respecto.</p>		
REGISTROS	REFERENCIAS:	
Trámites remitidos al Director para sumilla de elaboración. Trámites devueltos a los usuarios.	Nómina de trámites atendidos.	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
ABOGADO	DIRECTOR ARCH-LOJA	DIRECTOR ARCH-LOJA

	FICHA TÉCNICA DE PROCESO		VERSIÓN: 3
	SUBPROCESO DE ELABORACIÓN DE CUANTÍA DOMÉSTICA		FECHA:
	CODIGO: AR03		PAG.:
MISIÓN: Elaborar de manera inmediata las cuantías domésticas conforme a requerimientos diarios.			
ALCANCE:			
Brindar un servicio satisfactorio a los usuarios con la entrega oportuna de las cuantías domésticas.			
RESPONSABILIDADES:			
Elaborar cuantías domésticas en cuanto sean recibidos los documentos para atender eficazmente los trámites solicitados.			
ENTRADAS		SALIDAS	
Documentos ingresados que tienen sumilla de Director para elaboración de cuantías domésticas.		Cuantías domésticas elaboradas mensualmente.	
INDICADORES			
Tiempo inmediato de respuesta en la elaboración de cuantías domésticas / N° total de cuantías domésticas elaboradas en el mes.			
N° de trámites No atendidos / N° de acciones tomadas al respecto.			
REGISTROS		REFERENCIAS:	
Cuantías domésticas elaboradas mensualmente. Resumen mensual de cuantías domésticas. Balance mensual de cuantías domésticas emitidas. Informe estadístico mensual de cuantías domésticas emitidas.		Archivo de documentación de la Regional. Sistema de Control Hidrocarburiífero (SICOHI). Archivo en hojas de cálculo.	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	
ANALISTA REGIONAL	DIRECTOR ARCH-LOJA	DIRECTOR ARCH-LOJA	

	FICHA TÉCNICA DE PROCESO		VERSIÓN: 4
	SUBPROCESO DE FIRMA DE CUANTÍAS DOMÉSTICAS		FECHA:
	CODIGO: DR04		PAG.:
<p>MISIÓN: Revisar documentos para sumilla de elaboración de cuantías domésticas y legalizar posteriormente en pie de firma.</p>			
<p>ALCANCE:</p> <p>Brindar tiempo de respuesta inmediato para dar un servicio satisfactorio a los usuarios.</p>			
<p>RESPONSABILIDADES:</p> <p>Revisar los requisitos presentados para la obtención de la cuantía doméstica, colocar sumilla de elaboración y firmarlas una vez elaboradas.</p>			
ENTRADAS		SALIDAS	
Documentos ingresados para la emisión de cuantías domésticas.		Cuantías domésticas mensuales.	
<p>INDICADORES</p> <p>Tiempo inmediato de respuesta en la atención de cuantías domésticas / N° de cuantías domésticas atendidas en el mes.</p> <p>N° de trámites No atendidos / N° de acciones tomadas al respecto.</p>			
REGISTROS		REFERENCIAS:	
Cuantías domésticas legalizadas mensualmente.		Archivo de documentación de la Regional.	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	
ASISTENTE EJECUTIVA	DIRECTOR ARCH-LOJA	DIRECTOR ARCH-LOJA	

1. Manual de Funciones Agencia Regional de Control Hidrocarburífero Loja, (ARCH-L)

Presentación

La Misión de las Agencias Regionales de Control Hidrocarburífero es controlar y fiscalizar todas las actividades hidrocarburíferas que se realicen en el área de su jurisdicción y asumir, cabal y oportunamente, las decisiones en el marco de las atribuciones y funciones que el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos les asigna sobre la base de la coordinación, en tiempo real con las unidades de dirección y coordinación de la Matriz, de la información de campo generada y la que se derivare de la coordinación institucional e interinstitucional a nivel nacional y regional.

La Agencia Regional de Control Hidrocarburífero Loja (ARCH-L) tomando en cuenta su estructura orgánica ha elaborado el Manual de Funciones con el objetivo de hacer conocer las actividades generales, específicas y responsabilidades de la unidad administrativa y operativa que conforman esta Agencia Regional con el propósito de cumplir con lo que establece su misión.

Base Legal

- ✓ **Artículo 5 de la Ley Reformatoria a la Ley de Hidrocarburos y a la Ley de Régimen Tributario Interno, publicada en el Suplemento del Registro Oficial N° 244 de 27 de julio del 2010**, se crea la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, ARCH, como una institución de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía administrativa, técnica, económica, financiera y patrimonio propio. De acuerdo al inciso final del citado artículo, las competencias de la Agencia y sus Regionales serán determinadas en el Reglamento Orgánico Funcional que para el efecto expida el Ministro de Recursos Naturales No Renovables.
- ✓ **Edición Especial del Registro Oficial N° 153 del 03 de junio de 2011 con Acuerdo N° 264**, expide el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, ARCH, sobre la base del direccionamiento estratégico, la identificación de los procesos institucionales y la estructura organizacional responsable de su gestión.

- ✓ **Artículo 1 del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, ARCH**, de las Agencias Regionales de Control Hidrocarburífero: Atribuciones y responsabilidades.
- ✓ **Directorio de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero** que está integrado por los siguientes miembros: Ministro de Recursos Naturales No Renovables o su delegado permanente, quien lo presidirá; Ministro Coordinador de Sectores Estratégicos o su delegado permanente; y, Un miembro designado por el Presidente de la República. El Directorio es el Organismo rector de la ARCH.

ORGANIGRAMA

La ARCH-L tiene la siguiente Estructura Orgánica:



Figura N° 15: ORGANIGRAMA ARCH-LOJA

Fuente: Germania Espinosa Aguirre

I. DIRECCIÓN REGIONAL

1. OBJETIVO

La Dirección Regional es la unidad desconcentrada dependiente del Director Ejecutivo, responsable de la administración y gestión de la Entidad para desarrollar las actividades que logren de manera eficiente, los objetivos y metas Institucionales. Para cumplir con sus actividades cuenta con el asesoramiento legal de su jurisdicción y de la Matriz.

2. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE CARGOS

Para el desarrollo de las actividades la Agencia Regional requiere de:

- ✓ Director Regional

Director Regional

2.1 Objetivo

Responsabilizarse directamente de la ARCH-Loja, puesto que es el representante legal de la Agencia Regional y ejerce las siguientes funciones:

2.2 Funciones generales:

- a) Revisar documentos presentados para el trámite de cuantías domésticas.
- b) Suscribir certificados de control anual y resoluciones.
- c) Disponer acciones correctivas y preventivas en las operaciones hidrocarburíferas.
- d) Determinar criterios para establecer factores de control y fiscalización de las operaciones hidrocarburíferas.
- e) Presidir reuniones y suscribir actas de acuerdos.
- f) Establecer o reformar el sistema de trabajo institucional en la Regional.
- g) Proponer la expedición o reforma de disposiciones legales, reglamentarias o normas técnicas.
- h) Convocar a reuniones a comercializadoras de GLP.
- i) Inspeccionar y/o efectuar el seguimiento de programas de mantenimiento y calibración de la infraestructura de las comercializadoras, así como de los sistemas de transporte y almacenamiento.
- j) Conformar equipos de trabajo.

Funciones específica:

Presentar mensualmente al Director Ejecutivo un informe en el que conste el avance de resultados de su gestión.

2.3 Relaciones de responsabilidad y funcionalidad

Es responsable ante el Director Ejecutivo, Direcciones y Coordinaciones de las diferentes áreas de la ARCH Matriz que son de competencia de la Regional.

II. UNIDAD ADMINISTRATIVA

1. OBJETIVO

Brindar apoyo al Director Regional y demás funcionarios de la Agencia Regional.

2. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE CARGOS

Para el desarrollo de las actividades la Agencia Regional requiere de las Unidades Administrativas:

- ✓ Asesor Jurídico
- ✓ Asistente Ejecutiva

Asesor Jurídico

2.1 Objetivo

Orientar al Director Regional y demás funcionarios de la ARCH-L, y brindar asesoramiento para hacer que los sujetos de control cumplan con el marco legal vigente hidrocarburífero.

2.2. Funciones generales:

- a) Revisar inmediatamente la documentación presentada para la emisión de cuantías domésticas.
- b) Realizar la apertura y notificación de los expedientes administrativos respectivos.
- c) Analizar y elaborar las resoluciones de expedientes administrativos y notificarlas.
- d) Realizar el seguimiento del cobro de las multas impuestas y adoptar o recomendar las acciones que se requieran para su total recaudación.
- e) Elaborar reporte mensual de decomisos e incautaciones de GLP y combustibles.
- f) Elaborar, presentar y hacer seguimiento de las denuncias en la fiscalía provincial por delitos hidrocarburíferos.
- g) Coordinar y participar con miembros de la fuerza pública e intendencia en operativos de control para el buen uso del GLP doméstico.
- h) Archivar y revisar constantemente el marco legal aplicable a la actividad hidrocarburífera.
- i) Participar en gabinetes provinciales itinerantes en representación de la regional cuando el Director no pueda asistir.

- j) Participar en reuniones con autoridades locales, provinciales y nacionales en representación de la regional.
- k) Elaborar oficios para enviar a autoridades locales, provinciales, y, sujetos de control.

Funciones específica:

- a) Elaborar proyectos de resolución resultante de la sustanciación de los Expedientes Administrativos.
- b) Ejercer el patrocinio judicial y extra-judicial del Director de la ARCH-Loja.
- c) Coordinar acciones con sus pares de las correspondientes Regionales, y, sobre todo de la ARCH Matriz.

2.3. Relaciones de responsabilidad y funcionalidad

Es responsable ante el Director Regional y Coordinadora de Trámites de Infracciones Hidrocarburíferas y Coactivas.

Asistente Ejecutiva

2.1 Objetivo

Realizar funciones de apoyo al Director Regional y las actividades que este le señale. Tiene que ver directamente con el flujo de entrada y salida de documentación.

2.2 Funciones generales y específicas:

- a) Revisar y recibir documentos presentados para los trámites requeridos.
- b) Recibir requisitos para trámites de cuantías domésticas y legalizarlas por parte de los beneficiarios de estas.
- c) Ingresar al QUIPUX (sistema del Estado) toda la documentación externa para la reasignación a los funcionarios responsables de los diferentes procesos que son de competencia de la ARCH-Loja.
- d) Despachar documentación interna y externa.
- e) Atender a los clientes internos y externos.
- f) Organizar la agenda del Director.
- g) Efectuar el seguimiento de los trámites que ingresan a la regional.
- h) Receptar y realizar llamadas telefónicas.
- i) Distribuir suministros y materiales a los funcionarios de la Regional.
- j) Organizar y apertura expedientes de los usuarios externos.
- k) Responsable del archivo de la Regional.

2.3 Relaciones de responsabilidad y funcionalidad

Es responsable ante el Director Regional.

III. UNIDAD OPERATIVA

1. OBJETIVO

Ejecutar funciones específicas que el Director Regional le señala.

2. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE CARGOS

Para el desarrollo de las actividades la Agencia Regional requiere de:

- ✓ Analista de Hidrocarburos

Analista de Hidrocarburos

2.1. Objetivo

Controlar y fiscalizar que las actividades ejecutadas por los sujetos de control cumplan con el marco legal vigente de hidrocarburos.

2.2. Funciones generales y específicas:

- a) Elaborar diariamente cuantías domésticas y mantener actualizado el registro de la emisión de estas por número secuencial, beneficiario, RUC, actividad, y período de validez, etc.
- b) Realizar balances e informes estadísticos mensuales de cuantías domésticas emitidas.
- c) Elaborar balances mensuales de actas y sellos utilizados en las inspecciones a estaciones de servicios, distribuidores de GLP, Depósito La Toma de EP PETROECUADOR y Depósito ECUAFUEL Planta N° 4 de Catamayo.
- d) Procesar datos e información.

2.3 Relaciones de responsabilidad y funcionalidad

Es responsable ante el Director Regional.



**DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO
DE CUANTÍAS DOMÉSTICAS EN LA ARCH-LOJA**

ARCH-LOJA	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS		CÓDIGO
			001
1. NOMBRE DEL ÁREA :	DIRECCIÓN REGIONAL		
2. NIVEL JERÁRQUICO:	DIRECTIVO		
3. NOMBRE DEL AREA FUNCIONAL	DIRECTOR EJECUTIVO DE ARCH		
4. AREAS DEPENDIENTES:	UNIDAD ADMINISTRATIVA		
	UNIDAD OPERATIVA		
5. OBJETIVO DEL AREA FUNCIONAL:	NORMAR, DIRIGIR, ESTABLECER POLÍTICAS PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR DE HIDROCARBUROS EN FUNCIÓN DE LA NORMATIVA VIGENTE Y DEL PLAN NACIONAL DEL		
6. FUNCION ESPECÍFICA:	REVISAR LOS REQUISITOS SOLICITADOS PARA LA EMISIÓN DE CUANTÍAS DOMÉSTICAS, Y SUMILLARLAS DIARIAMENTE CON LA FINALIDAD DE QUE SE ELABOREN EN EL MISMO DÍA, DE TAL MODO QUE SE CUMPLA CON LA ENTREGA DE ESTAS EN 24 HORAS.		
7. INSTRUCCION FORMAL:	TERCER NIVEL		
8. EXPERIENCIA LABORAL:	7 AÑOS O MÁS		
9. RELACIONAMIENTO INTERNO:	10. RELACIONAMIENTO EXTERNO:		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ DIRECTOR EJECUTIVO DE LA ARCH ➤ DIRECTORES TÉCNICOS DE ÁREA Y COORDINADORES 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ MINISTERIO SECTORIAL ➤ GERENTES DE COMERCIALIZADORAS DE GLP (GAS LICUADO DE PETRÓLEO) ➤ GERENTES DE COMERCIALIZADORAS DE CLDH (COMBUSTIBLES LÍQUIDOS DERIVADOS DE HIDROCARBUROS) ➤ AUDITORES INTERNOS DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO ➤ GOBIERNOS SECCIONALES Y COMUNIDADES ➤ ENTIDADES DE CONTROL 		
ACTUALIZACION:			
FECHA: APROBACION	LOJA – ENERO/2014	FECHA : ACTUALIZACION	
RESPONSABLE DE LA ELABORACION:	DPLDO. SUP. GERMANIA ESPINOSA AGUIRRE		



ARCH-LOJA	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS		CÓDIGO
			002
1. NOMBRE DEL ÁREA :	ASESORÍA JURÍDICA		
2. NIVEL JERÁRQUICO:	PROFESIONAL		
3. NOMBRE DEL AREA FUNCIONAL INMEDIATA SUPERIOR:	DIRECTOR REGIONAL		
4. AREAS DEPENDIENTES:	NINGUNA		
5. OBJETIVO DEL AREA FUNCIONAL:			
ELABORAR, SUGERIR, SUPERVISAR Y REVISAR TRÁMITES NETAMENTE JURÍDICOS QUE DEBEN ESTAR ENMARCADOS CON LA NORMATIVA LEGAL VIGENTE.			
6. FUNCION ESPECÍFICA:			
EFECTUAR LA REVISIÓN DIARIA DE LOS REQUISITOS PRESENTADOS PARA LA OBTENCIÓN DE CUANTÍAS DOMÉSTICAS, DE TAL MANERA QUE EL DIRECTOR PUEDA AUTORIZAR SU ELABORACIÓN INMEDIATA Y MEJORAR EL TIEMPO DE RESPUESTA EN ESTE PROCESO.			
7. INSTRUCCION FORMAL:	TERCER NIVEL		
8. EXPERIENCIA LABORAL:	2 AÑOS		
9. RELACIONAMIENTO INTERNO:	10. RELACIONAMIENTO EXTERNO:		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ DIRECTOR AGENCIA REGIONAL ➤ DIRECTOR EJECUTIVO DE LA ARCH ➤ DIRECTOR JURÍDICO, TRÁMITES DE INFRACCIONES Y COACTIVAS ➤ DIRECTORES Y COORDINADORES DE ÁREAS 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ PERSONAS NATURALES Y JURIDICAS 		
ACTUALIZACION:			
FECHA:	LOJA – ENERO/2014	FECHA : ACTUALIZACION	
RESPONSABLE DE LA ELABORACION:	DPLDO. SUP. GERMANIA ESPINOSA AGUIRE		



ARCH-LOJA	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS		CÓDIGO
			003
1. NOMBRE DEL ÁREA :	ASISTENTE EJECUTIVA 1		
2. NIVEL JERÁRQUICO:	NO PROFESIONAL		
3. NOMBRE DEL ÁREA FUNCIONAL INMEDIATA SUPERIOR:	DIRECTOR REGIONAL		
4. AREAS DEPENDIENTES:	NINGUNA		
5. OBJETIVO DEL ÁREA FUNCIONAL:			
ELABORAR Y REDACTAR DOCUMENTOS, ASISTENCIA EJECUTIVA EN GENERAL.			
6. FUNCIÓN ESPECÍFICA:			
RECIBIR REQUISITOS PRESENTADOS PARA TRÁMITE DE CUANTÍAS DOMÉSTICAS, Y, ENTREGARLOS INMEDIATAMENTE DE RECIBIDOS AL ABOGADO PARA SU REVISIÓN RESPECTIVA.			
7. INSTRUCCION FORMAL:	TERCER NIVEL		
8. EXPERIENCIA LABORAL:	1 AÑO O MÁS		
9. RELACIONAMIENTO INTERNO:	10. RELACIONAMIENTO EXTERNO:		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ DIRECTOR REGIONAL ➤ DIRECTORES TÉCNICOS DE ÁREA Y COORDINADORES 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS ➤ MINISTERIO SECTORIAL 		
ACTUALIZACIÓN:			
FECHA: APROBACIÓN	LOJA – ENERO/2014	FECHA: ACTUALIZACIÓN	
RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN: DPLDO. SUP. GERMANIA ESPINOSA AGUIRRE			



ARCH-LOJA	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS		CÓDIGO
			004
1. NOMBRE DEL ÁREA :	ANALISTA REGIONAL		
2. NIVEL JERÁRQUICO:	PROFESIONAL		
3. NOMBRE DEL ÁREA FUNCIONAL INMEDIATA SUPERIOR:	DIRECTOR REGIONAL		
4. AREAS DEPENDIENTES:	NINGUNA		
5. OBJETIVO DEL ÁREA FUNCIONAL:			
CUMPLIR LAS FUNCIONES ACATANDO Y VELANDO POR EL ESTRICTO CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS REGLAMENTARIAS DISPUESTAS; OBSERVAR Y PREVENIR EN CASO DE NO CUMPLIR.			
6. FUNCIÓN ESPECÍFICA:			
ELABORAR LAS CUANTÍAS DOMÉSTICAS EN CUANTO SE RECIBAN LOS DOCUMENTOS CON LA SUMILLA CORRESPONDIENTE.			
7. INSTRUCCIÓN FORMAL:	TERCER NIVEL		
8. EXPERIENCIA LABORAL:	2 AÑOS		
9. RELACIONAMIENTO INTERNO:	10. RELACIONAMIENTO EXTERNO:		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ DIRECTOR REGIONAL ➤ DIRECTORES TÉCNICOS DE ÁREA Y COORDINADORES 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ MINISTERIO SECTORIAL ➤ ORGANISMOS DE CONTROL 		
ACTUALIZACIÓN:			
FECHA: APROBACION	LOJA – ENERO/2014	FECHA: ACTUALIZACIÓN	
RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN:		DPLDO. SUP. GERMANIA ESPINOSA AGUIRRE	



REGIONAL LOJA

2. SOLICITUD PARA NUEVA CUANTÍA DOMÉSTICA

, de de 201...

Ingeniero

**DIRECTOR AGENCIA REGIONAL
DE CONTROL HIDROCARBURÍFERO LOJA**

Presente.

De mi consideración:

Por medio del presente solicito muy comedidamente autorice a quien corresponda emitir una autorización de compra y transporte de combustible con la finalidad de realizar trabajos de

.....
durante en el sector del cantón
..... provincia de

La cantidad mensual que requiero es de GALONES de diesel, y/oGALONES de Gasolina Extra, que serán transportados desde las estaciones de servicios de los cantones hasta sector

Atentamente,

.....

NOMBRES Y APELLIDOS:

C.C.

Telfs.:



REGIONAL LOJA

3. SOLICITUD PARA RENOVACIÓN DE CUANTÍA DOMÉSTICA

, de de 201...

Ingeniero

**DIRECTOR AGENCIA REGIONAL
DE CONTROL HIDROCARBURÍFERO LOJA**

Presente.

De mi consideración:

Por medio del presente solicito muy comedidamente autorice a quien corresponda se renueve la autorización de compra y transporte de combustible, puesto que la cuantía doméstica N° - -ARCH-L con validez del ... /... /20... al .../... /20... se encuentra caducado.

Con dicha autorización que se me otorgue realizaré trabajos de durante en el sector del cantón provincia de

Solicito se autorice para transportar el combustible al señor con C.C.

Atentamente,

.....

NOMBRES Y APELLIDOS:

C.C.

Telfs.:

Modelo de Formulario

		AGENCIA DE REGULACION Y CONTROL HIDROCARBURIFERO DECLARACION JURAMENTADA DE USO DE COMBUSTIBLES CUANTIAS DOMESTICAS							
A) DATOS DE IDENTIFICACION									
FAVOR LLENAR EL PRESENTE FORMULARIO CON TINTA AZUL									
RAZON SOCIAL Y/O PERSONA SOLICITANTE	JUAN JOSE PEREZ GALVEZ			ESTABLECIMIENTO No.	ACTIVIDAD	CONSTRUCCION / VIALIDAD			
REPRESENTANTE LEGAL Y/O PROPIETARIO	JUAN JOSE PEREZ GALVEZ			RUC / CI	1100562439001	No. TELEFONICO	2546985		
PERSONA AUTORIZADA PARA RETIRAR COMBUSTIBLE	JUAN JOSE PEREZ GALVEZ / CARLOS MATIAS FERNANDEZ CRIOLLO				C.I.	1100562439 / 1102976318			
B) UBICACION DE DESTINO DE COMBUSTIBLE									
PROVINCIA	ZAMORA	CANTON	CHINCHIPE	PARROQUIA	CHITO				
CALLE PRINCIPAL	VIA CHITO - CHINCHIPE			No.	TRANSVERSAL				
C) UBICACION DE ESTACION DE SERVICIO PARA ABASTECIMIENTO									
ESTACION DE SERVICIO	MALACATOS - JC DERIVADOS		CANTON	LOJA - CHINCHIPE	PARROQUIA				
CALLE PRINCIPAL				No.	TRANSVERSAL				
D) ALMACENAMIENTO CON EL QUE CUENTA PARA SU ACTIVIDAD									
ESPECIFICAR: EL NUMERO DE CANECAS Y/O TANQUES Y LAS CAPACIDADES CON LAS QUE CUENTA PARA PODER TRANSPORTAR EL COMBUSTIBLE DESDE LA ESTACION DE SERVICIO A SU DESTINO.									
COMBUSTIBLES	SIGLAS	No. DE TANQUES	CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO (GLNS.)				TOTAL (GLNS)		
			TANQUE 1' GLNS.	TANQUE 2' GLNS.	TANQUE 3' GLNS.	TANQUE 4' GLNS.	TANQUE 5' GLNS.		
DIESEL 2	DD2								
GASOLINA EXTRA	DGE								
GASOLINA SUPER	DGS								
E) FRECUENCIA DE RETIRO									
INDICAR LA FRECUENCIA DE RETIRO; ES DECIR, CUANTAS VECES AL MES COMPRA COMBUSTIBLE, QUE CANTIDAD (GALONES) Y QUE PRODUCTO (S).									
OBSERVACIONES:	SE REALIZARA CUATRO (4) RETIROS EN EL MES								
F) MAQUINARIA Y/O EQUIPOS CON LOS QUE CUENTA PARA REALIZAR SU ACTIVIDAD									
TIPO DE MAQUINARIA	PROPIA (P) O ARRENDADA (A), ESCRIBA LA INICIAL SEGUN SEA EL CASO	MARCA	MODELO	SERIE / PLACA	COMBUSTIBLE QUE UTILIZA LA MAQUINARIA	TIEMPO QUE PERMANECE EN FUNCIONAMIENTO LA MAQUINARIA		CANTIDAD DE COMBUSTIBLE QUE UTILIZA CADA MAQUINARIA (GLNS)	
						HORAS/DIA (A)	DIAS/MES (B)	GLNS/HORA (X)	TOTAL/MES (Y = A * B * X)
RETROEXCAVADORA	P	KOMATSU	PC 200	7.1 11-000478	DIESEL	8	24	5	960
MOTONIVELADORA	P	KOMATSU	GD650A	210387	DIESEL	8	24	2.50	480
RODILLO LISO	P	CATERPILLAR	C95533E	CATC6533 JTJ01704	DIESEL	8	24	1.5	288
EXCAVADORA ORUGA	P	DOOSAN	DX225LCA	DFRCBBACK B0008755	DIESEL	8	24	1.04	199.68
ARCH									
OBSERVACIONES:									
LA INFORMACION QUE CONSTA EN ESTE FORMULARIO ES DE ORDEN CONFIDENCIAL Y VERDADERA SEGUN AFIRMACION EXPRESA DEL DECLARANTE, SUJETANDOSE A SER COMPROBADA CUANDO ESTA AUTORIDAD ASI LO REQUIERA. EN CASO DE COMPROBAR QUE LOS DATOS QUE CONSTAN EN ESTE FORMULARIO FALTAREN A LA VERDAD, QUIEN LOS PROPORCIONE RESPONDERA CIVIL Y PENALMENTE. * TODOS LOS CAMPOS REQUERIDOS EN ESTE FORMULARIO SON OBLIGATORIOS, EN CASO DE OMITIR ALGUN CAMPO, EL FORMULARIO SERA ANULADO.						REPRESENTANTE LEGAL Y/O PROPIETARIO			

4. Mejoramiento Continuo Basado en el Modelo APHV

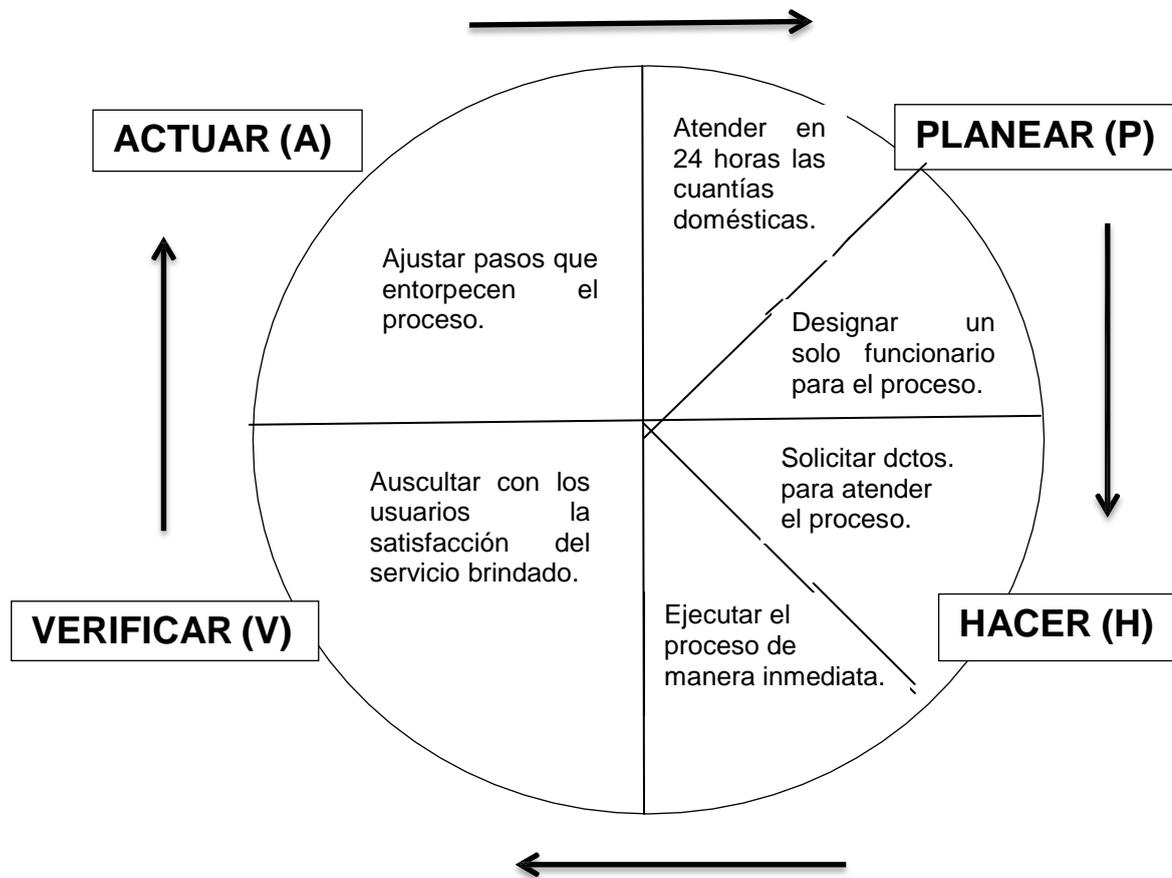


Figura N° 16: MEJORAMIENTO CONTINUO BASADO EN EL MODELO APHV

Autora: Germania Espinosa Aguirre

5. Inducción y Capacitación

Reglamento de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) establece:

Sección 3a.

Inducción

“Art. 189.- Inducción.- Las UATH implementarán mecanismos de inducción a fin de garantizar una adecuada inserción de la o el ganador del concurso de méritos y oposición a su nuevo puesto de trabajo, y a la cultura organizacional de la institución en la cual laborará. Dicho período de inducción comprenderá aspectos relacionados con la promoción de derechos, obligaciones y responsabilidades del puesto, trato a sus compañeros y usuarios género, trato a personas con discapacidades y otros aspectos que se consideren relevantes”...

Conforme lo establece la LOSEP, y puesto que la mayoría de funcionarios manifiestan no haber recibido inducción cuando ingresaron a laborar en la institución resulta importante proponer que se realice la respectiva inducción a los funcionarios nuevos, ya que con ello se direccionará el perfeccionamiento técnico del servidor para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a los usuarios de calidad y calidez, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la Regional.

Es por ello que se propone dar inducción a los funcionarios nuevos por parte del Director Regional, en primer lugar socializar el trabajo que realiza la ARCH-Loja, cuál es su misión, visión, objetivos, alcance del control y fiscalización que se ejecuta como entidad de control; el trato a los usuarios externos que merecen especial y esmerada atención. Asimismo, se propone brindar inducción en cuanto a las funciones que van a desempeñar los nuevos integrantes con el apoyo de funcionarios que laboran en la Agencia Matriz, respecto a cada uno de los diferentes procesos que son de competencia de esta Agencia Regional.

Sección 3a.

De la capacitación y desarrollo de personal

“Art. 201.- De la capacitación.- La capacitación y el desarrollo profesional constituye un proceso programado, técnico, continuo, de inversión institucional, orientado a adquirir o actualizar conocimientos, desarrollar competencias y habilidades de las y los servidores, con la finalidad de impulsar la eficiencia y eficacia de los procesos, y

motivar el respeto de los derechos humanos, la práctica de principios de justicia, calidad, calidez, equidad y solidaridad, basado en el Plan Nacional de Capacitación y Desarrollo Profesional, elaborado por el Ministerio de Relaciones Laborales y el Instituto de Altos Estudios Nacionales”...

Si bien es cierto el objetivo principal de la capacitación en la administración pública es mejorar la calidad de la prestación de los servicios a cargo del Estado, para el bienestar general y la consecución de los fines que le son propios, así como garantizar la instalación cierta y duradera de competencias y capacidades específicas en los empleados públicos y en las entidades. Para el efectivo cumplimiento de la misión de la ARCH se requiere la concurrencia de profesionales de alto nivel técnico-profesional, que respondan a una gestión transparente y a una nueva cultura de servicio y mejoramiento continuo.

En este marco es indispensable potenciar las capacidades y habilidades de sus servidores e incorporar nuevos profesionales que permitan convertir los procesos de gestión institucional en generadores permanentes de valor agregado, lo cual es factible a través de un proceso continuo de capacitación y formación.

Por lo tanto de acuerdo a lo que estipula la LOSEP en lo referente a capacitación y desarrollo de personal, así como al cumplimiento de la misión de la ARCH; y, en especial por cuanto la totalidad de funcionarios ha señalado que NUNCA han sido capacitados para desarrollar las actividades del proceso de cuantías domésticas, la propuesta es, que sean capacitados dos veces al año durante dos días cada ocasión; puesto que con dicha capacitación se logrará que el perfil del funcionario se enmarque dentro de los conocimientos, habilidades, destrezas, y aptitudes requeridos en el puesto de trabajo; y, además se enriquecerá el talento humano de la ARCH mediante el perfeccionamiento y competitividad, haciéndolos proactivos a sus servidores con la finalidad de brindar servicios de calidad y calidez como lo establece el Plan Nacional del Buen Vivir (suma kawsay).

Sostenibilidad de propuesta

Esta propuesta es sostenible, pues se cuentan con los recursos para la aplicación de la misma:

Recursos Humanos

- Investigador - Maestrante
- Cuatro funcionarios de la ARCH-Loja involucrados en el proceso
- Dos funcionarios de la ARCH-Matriz del área de Comercialización de Derivados de Petróleo para brindar capacitación

Recursos Técnicos

- Computador Personal
- Impresora

Recursos Materiales

- Materiales de Oficina
- Gastos de Movilización

Presupuesto de Implementación de la Propuesta

Actividad	Recurso	Valor
Socializar e implementar el Manual de Funciones de los cuatro puestos inmersos en el proceso.	Reunión de socialización	\$ 50.00
	Marcadores	\$ 0.00
	Fotocopias y papel bond	\$ 0.00
	<i>Subtotal</i>	<i>\$ 50.00</i>
Capacitar durante dos días, dos veces al año a funcionarios de ARCH-Loja por parte de dos funcionarios de ARCH-Matriz sobre el proceso.	Movilización primer semestre	\$ 400.00
	Hospedaje y alimentación	\$ 80.00
	Movilización segundo semestre	\$ 400.00
	Hospedaje y alimentación	\$ 80.00
	<i>Subtotal</i>	<i>\$ 960.00</i>
Inducción a funcionarios nuevos por parte del Director Regional.	Proyector de Video Institucional	\$ 0.00
	Tríptico institucional	\$ 0.00
	Actualización de Manual de Funciones	\$ 300.00
	<i>Subtotal</i>	<i>\$ 300.00</i>
SUBTOTAL		\$ 1.310,00
TOTAL		\$ 1.310,00

Cronograma de la Propuesta

Actividades																							
		1	2	3	4	1	2	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Objetivo 1. Determinar las actividades que deben desempeñar los funcionarios, las cuales una vez conocidas deben desarrollarse con absoluta responsabilidad.	Socialización del Manual de Funciones de los cinco puestos inmersos en el proceso de cuantías domésticas																						
	Implementación del Manual de Funciones																						
	Aplicación del Manual de Funciones																						
Objetivo 2. Capacitar semestralmente al personal que está inmerso en el proceso para mejorar notablemente el tiempo de respuesta.	Identificación de debilidades																						
	Propuestas de cambios																						
	Actualización del sistema (SICOHI)																						
	Revisión final del proceso																						
Objetivo 3. Incentivar a los funcionarios haciéndoles conocer sobre la cultura institucional, los aspectos más destacados de la entidad.																							
	Dar la bienvenida e inducción a funcionarios nuevos de lo más relevante de la institución																						
Objetivo 4. Facilitar el trámite de cuantías domésticas a los usuarios entregándoles los formatos de solicitudes y del formulario requisitos indispensables para la atención del proceso.	Iniciar con la entrega a los usuarios de los formatos impresos de solicitudes para que completen la información y un modelo del formulario para que sepan como llenar.																						
NOTA: Inicia con la inserción de nuevo personal a la institución.																							

CONCLUSIONES

1. Se orientó la investigación hacia la propuesta de un diseño de modelo de gestión por procesos en la ARCH-Loja.
2. Se realizó un diagnóstico de la situación actual de la Agencia Regional de Control Hidrocarburífero Loja, con el cual se estableció que el tiempo de respuesta en el proceso de cuantías domésticas no es el adecuado.
3. Se elaboró una propuesta de mejora en la eficiencia del servicio en el proceso de cuantías domésticas con la implementación de la gestión por procesos que se basa en indicadores de gestión alineados con los Objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir.
4. Se diseñó un diagrama de flujo para establecer una secuencia lógica de actividades, respaldado por la caracterización de los procesos en donde se establecen claramente las entradas y salidas, así como las relaciones con los demás subprocesos.
5. Se propone optimizar la eficiencia, eficacia y efectividad mejorando los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros usuarios.
6. Se diseñó el formato de solicitud para nueva y/o renovación de autorización de cuantía doméstica: asimismo, se propone entregar a los usuarios el modelo del formulario (declaración juramentada de uso de combustible) que se debe llenar para solicitar autorizaciones nuevas de cuantías domésticas.
7. Se propone brindar inducción a los funcionarios nuevos sobre las actividades que van a desempeñar respecto a los procesos que son de competencia de la entidad. Y, especialmente capacitar a los funcionarios dos veces al año durante dos días en el proceso de cuantías domésticas, pues esta capacitación se ha realizado únicamente hace cuatro años y no se han actualizado conocimientos, lo que permitirá mitigar errores y brindar un mejor servicio a los usuarios.

RECOMENDACIONES

1. Se sugiere a la ARCH-Loja que socialice las funciones de control y fiscalización que cumple en las provincias de Loja y Zamora Chinchipe.
2. Difundir a los sectores involucrados sobre el proceso de cuantías domésticas para realizar sus actividades diarias, especialmente en aquellas localidades en donde residen un gran número de agricultores y de personas dedicadas a la minería artesanal, puesto que estos sectores son los que mayoritariamente acuden a solicitar atención en este proceso.
3. Se sugiere una campaña de información a los gremios de ingenieros civiles, mecánicos, agrónomos, arquitectos, empresas constructoras sobre el proceso de cuantías domésticas.
4. Se recomienda que se apliquen los formatos de solicitudes tanto para emisión como para renovación de cuantías domésticas, asimismo, del formulario de declaración juramentada para uso del combustible, el cronograma de capacitación y la entrega de manual de funciones al personal con la finalidad de eliminar las debilidades encontradas en el proceso luego de la investigación realizada.

BIBLIOGRAFÍA

Referencias Bibliográficas:

- Todo sobre la Gestión de Procesos. Recuperado de <http://www.sinap-sys.com/es/.../todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-1>
- Wikipedia.procesodemejoracontinua
- Métodos para la mejora y el desarrollo de procesos. Rincón Bermúdez, Rafael David. Los indicadores de Gestión Organizacional. Artículo: Una Guía para su definición. Recuperado de <http://www.enercom.cl>
- Definición de Proceso. Recuperado de <http://www.arpcalidad.com/definicion-de-proceso>
- Gestión de Calidad. Recuperado de <http://www.Gestión-calidad/consulting>
- Gestión basada en procesos. Centro Andaluz para la excelencia
- www.arch.gob.ec
- Sánchez, José. (2007). Quito. La Dirección Nacional de Hidrocarburos se transformará en Agencia de Control. Recuperado de <http://www.hoy.com.ec>
- Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, ARCH. (2011).
- Ley de Hidrocarburos, (2011).
- Ayuda memoria ARCH-LOJA, (2012).
- Dirección Nacional de Hidrocarburos. (2008). *Guía Metodológica para emisión de cuantías domésticas*.
- Manual de procedimientos para emitir autorizaciones de compra y transporte de combustibles que comercializan cuantías domésticas de consumo local de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, ARCH. (2013-05-06).
- Agudelo P., Aida Ivonne. *Indicadores de Gestión del MME*.
- Beltrán Sanz, Jaime. & Carmona, Calvo Miguel A.. & Carrasco, Pérez Remigio. & Rivas, Zapata Miguel A.. & Tejedor, Panchon Fernando. (2002). Instituto Andaluz de Tecnología. *Guía para una gestión basada en procesos*. Imprenta Berekindza.
- Ishikawa, Kaoru. (1915-1989).
- Miliarium Aureum, S.L., (2001, 2004). *Acuerdo Ministerial N° 176, que aprueba el Estatuto Orgánico por Procesos del Ministerio de Energía y Minas, R.O. 428 de 08 de Octubre de 2001*.
- Pérez Jaramillo, Carlos Mario. *Curso Índices de Gestión*.
- Plasencia Soler, Juan Antonio. (2007). *Herramientas utilizadas en la Gestión de Procesos*.
- Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público: LOSEP. (2011-03-24). Sección 3a. De la capacitación y desarrollo de personal. Art. 201.
- Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público: LOSEP. (2011-03-

24). Sección 3a. Inducción. Art. 189.

- Reyes Aguilar, Primitivo. (Junio 2007). *Curso Taller de Interpretación de Normas ISO 9001 y Auditoría bajo NORMA ISO 19011.*
- SENPLADES, (2009): *Plan Nacional para el Buen Vivir (2009-2013). Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural.*
- Valda, Juan Carlos. (2012-12-10). *Definición y características de los indicadores de gestión empresarial.*

ANEXOS

ANEXO 1
Mapa de Procesos

MACRO PROCESO	PROCESO	ACTIVIDADES
CONTROL Y FISCALIZACIÓN DE COMERCIALIZACIÓN DE DERIVADOS DE PETRÓLEO	Emisión de cuantías domésticas (autorizaciones de compra y transporte de combustible) para el consumo local.	<p>1º La asistente ejecutiva revisa que estén completos todos los requisitos;</p> <p>2º Remite al abogado para que revise y analice en detalle la documentación presentada, y si esta cumple legalmente con lo que se requiere. En tal caso entrega a la asistente para que haga llegar al director. En caso de que los documentos no cumplan con lo reglamentario, el abogado los retiene hasta que llegue el solicitante para indicar lo que debe presentar o corregir algún documento errado si fuere el caso;</p> <p>3º La asistente ejecutiva entrega al director las solicitudes con sus anexos para que autorice al técnico la elaboración de las cuantías domésticas;</p>

		<p>4º Una vez que son elaboradas por el técnico las remite a la asistente para que sean revisadas, si están de acuerdo a autorización del director, y conforme a los datos del solicitante;</p> <p>5º Si estuviera con errores se devuelve al técnico para que corrija, o si no se entrega al director para la respectiva firma;</p> <p>6º Finalmente estas son devueltas a la asistente ejecutiva para que proceda a entregar a los beneficiarios, quienes al momento de retirarlas firman la copia, la autorización original es para ellos; y, el paso final es hacerles conocer todo lo que deben saber para portar la autorización de compra y transporte de combustible.</p>
--	--	---

ANEXO 2

Manual de Procesos

Controles	Nombre	Cargo	Firma
Recibido por:	Germania Espinosa A.	Asistente Ejecutiva	
Revisado por:	Juan Carlos Chacón	Abogado	
Autorizado por:	Marcelo Bedoya N.	Director Agencia Regional	
Elaborado por:	Carlos Jaramillo C.	Técnico	
	Miguel Cantillo M.	Técnico	
Revisado por:	Germania Espinosa A.	Asistente	
Firmado por:	Marcelo Bedoya N.	Director Agencia Regional	
Entrega a beneficiario:	Germania Espinosa A.	Asistente Ejecutiva	

CONTENIDO:

CONTENIDO

OBJETO

ALCANCE

RESPONSABILIDADES DEFINICIONES Y

ABREVIATURAS DESCRIPCIÓN DEL

PROCEDIMIENTO Descripción Orgánica

Funcional de la Institución Diagrama General de

Procesos

Procesos Estratégicos

Procesos Operativos

Procesos de Apoyo

Procesos de Gestión de Recursos

Procesos de Medición, Análisis y Mejora

ANEXO 3

		TABLA							
		MATRIZ DE INDICADORES (Cuadro de Mando Integral, BSC)							
		OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN							
OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL OEI	AREAS INVOLUCRADAS	UNIDAD DE MEDIDA	META	INDICADOR	FUENTE DE INFORMACION	Periodo Evaluación	Frecuencia Medición	Resultado	SEMÁFORO
Objetivo general	En el logro del objetivo general		Qué queremos lograr	Fórmula	Dónde obtener la información	Hasta cuando lo logramos	Cuándo lo medimos	Fecha	
<p>Asegurar el buen funcionamiento de los mercados, la oportuna prestación de los servicios públicos hidrocarburíferos y la calidad de los productos y de los servicios conexos.</p>	<p>1. Secretaría 2. Asesoría Jurídica 3. Técnico 4. Director Regional</p>	<p>Muestra de cincuenta usuarios, que se desprende del número mensual de usuarios que son atendidos.</p>	<p>Mejorar el tiempo de respuesta en la atención a los usuarios.</p>	<p>Se utilizó el indicador de gestión que corresponde a EFICACIA.</p>	<p>ARCH-LOJA</p>	<p>Febrero - Julio</p>	<p>Semestralmente</p>	<p>Agosto</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si no se realiza inducción al personal nuevo no se pueden lograr los objetivos. ➤ Se debe priorizar la entrega de formatos de solicitudes y formularios requeridos para el trámite. ➤ Es necesario que se designe a una persona únicamente para elaborar las cuantías domésticas