



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Dirección de Sanidad Vegetal de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro – AGROCALIDAD de Quito.

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Pila Castillo, Yoice del Cisne

DIRECTOR: Erazo Costa, Freddy Wladimir, Mg. Ing

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Mg. Ing.

Freddy Wladimir Erazo Costa.

DOCENTE DE TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado “Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Dirección de Sanidad Vegetal de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro – AGROCALIDAD realizado por Pila Castillo Yoice del Cisne, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, marzo de 2014

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Pila Castillo Yoice del Cisne declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría: Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Dirección de Sanidad Vegetal de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro – AGROCALIDAD, de Magister en Gestión Empresarial, siendo Mg. Ing. Freddy Wladimir Erazo Costa director 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: Pila Castillo, Yoice del Cisne

Cédula: 1714574512

DEDICATORIA

Dedico este proyecto principalmente a Dios por haberme permitido llegar hasta esta etapa profesional.

A mis padres José y Yoice, pilares fundamentales, que me han apoyado siempre en mis logros; demostrando su amor incondicional y velando por mí día a día en mis fracasos y triunfos.

A mis queridos hermanos José Javier y David Alejandro por apoyarme en mis retos, manifestando su cariño, paciencia y comprensión a lo largo de mi vida.

A mis abuelitos José, Carlos Javier y Clemencia que a pesar de su partida han estado siempre cuidándome y guiándome desde el cielo.

A todos mis familiares y amigos que me ayudaron directa e indirectamente en la realización de este proyecto.

AGRADECIMIENTO

El presente proyecto de tesis primeramente agradezco a Dios por el infinito amor, sabiduría, fuerza, paciencia y constancia, porque hizo realidad este sueño anhelado para cumplir con mis objetivos personales y profesionales.

A mis padres y hermanos por ser parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

A la Universidad Técnica Particular de Loja UTPL, la cual me brindó la oportunidad de formarme académicamente.

A mi director de tesis, Ing. Freddy Erazo, por su esfuerzo y dedicación, quien con su conocimiento, capacidad y experiencia me ha brindado durante el desarrollo de este proyecto.

A todos mis familiares, amigos y compañeros que han formado parte de mi vida profesional, quienes me han brindado consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida.

Por ello, Muchas Gracias y que Dios los bendiga

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de Procesos.	19
Figura 2. Diagrama de Procesos.....	20
Figura 3. Ficha de Procesos..	21
Figura 4. Ficha de Indicadores. .. .	22
Figura 5. Árbol de Problemas.....	23
Figura 6. Modelo Ishikawa.	24
Figura 7. Principios de la Gestión por Procesos.....	28
Figura 8. Modelo IDEF0..	30
Figura 9. Símbolos para los Diagramas de Procesos.....	32
Figura 10. Modelo EFQM.....	41
Figura 11. Mapa de ubicación de Agrocalidad a Nivel Nacional..	43
Figura 12. Diagrama Estructural de Agrocalidad.....	46
Figura 13. Servicios de Agrocalidad.....	47
Figura 14. Mapa de Procesos de Agrocalidad.....	53
Figura 15. Comparación de procesamiento de trámites..	81
Figura 16. Diagrama Conceptual del Sistema..	83
Figura 17. Porcentajes de mejoras del Servicio de Agrocalidad.	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Codificación de acuerdo a los niveles de la Institución.	17
Tabla 2. Matriz de inventario de procesos de Agrocalidad.....	17
Tabla 3. Identificación de subprocesos.....	18
Tabla 4. Codificación de procesos de Agrocalidad.	54
Tabla 5. Estadísticas de trámites Registro, Renovación y Ampliación de Operadores de Importación de Plantas, Productos Vegetales y Artículos Reglamentados.....	65
Tabla 6. Estadísticas de trámites del Permiso y/o Ampliación Fitosanitaria de Importación de plantas, productos vegetales y artículos reglamentados.	70
Tabla 7. Estadísticas de trámites de Documento de Destinación Aduanera.	75
Tabla 8. Mejoras de los procesos de Agrocalidad.	87

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Reuniones de trabajo.....	92
Anexo 2. Entrevistas.....	97
Anexo 3. Talleres.....	101
Anexo 4. Encuesta del servicio.....	102
Anexo 5. Norma de Procedimientos.....	106

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	viii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	ix
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	6
INTRODUCCIÓN.....	6
1.1. Planteamiento del problema.....	7
1.2. Justificación e importancia de la propuesta.....	8
1.3. Objetivos.....	11
1.4. Hipótesis.....	11
1.5. Alineamiento al Plan Nacional del Buen Vivir.....	11
1.6. Alcance.....	12
1.7. Limitaciones.....	12
CAPÍTULO II.....	13
METODOLOGÍA.....	13
2.1. La metodología de la Investigación.....	14
2.2. Introducción a la Investigación.....	15
2.3. Identificación y secuencia de los procesos.....	16
2.4. Descripción de los procesos actuales.....	18
2.5. Seguimiento y Mejora de los procesos identificados.....	22

2.6. Propuesta de mejora de los procesos	23
CAPÍTULO III	25
MARCO TEÓRICO	25
3.1. Gestión por procesos	26
3.2. Clasificación de los procesos	27
3.3. Principios de la gestión por procesos	27
3.4. Herramientas utilizadas en la gestión por procesos	28
3.5. Metodología para la mejora de procesos	34
3.6. Indicadores de gestión	40
3.7. Introducción al mejoramiento continuo	40
CAPÍTULO IV	42
ASPECTOS GENERALES DE LA AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO - AGROCALIDAD.....	42
4.1. La Institución y el sector al que pertenece	43
4.2. Marco Legal.	44
4.3. Organización.....	44
4.4. Servicios que ofrece la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro - AGROCALIDAD	47
4.5. Sus Clientes.....	49
CAPÍTULO V	51
LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN LA INSTITUCIÓN OBJETO DE ESTUDIO.....	51
5.1. Identificación y secuencia de los procesos.....	52
5.2. Descripción de los procesos	54
5.3. Seguimiento y la medición de los procesos.....	65
5.4. Mejora de los procesos	80
5.5. Comprobación de Hipótesis.	87
CONCLUSIONES.....	89
RECOMENDACIONES.....	90
BIBLIOGRAFÍA.....	91

RESUMEN

El trabajo de investigación se ha centrado en el Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Dirección de Sanidad Vegetal - Importaciones de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro-Agrocalidad de Quito.

Para el cumplimiento del objetivo de mejorar la calidad de los servicios de importación de los productos de origen vegetal que ofrece la Dirección de Sanidad Vegetal, se aplicó técnicas para la recolección de datos a fin de priorizar los problemas detectados.

Con la información recopilada y analizada se identificó los indicadores de gestión, a fin de medir el funcionamiento de cada proceso, estableciendo medidas de efectividad con el propósito de mejorar la satisfacción de los clientes internos y externos.

La propuesta de mejora se basará en una nueva plataforma tecnológica (VUE), permitiendo a los operadores de comercio exterior procesar las solicitudes, realizar los pagos electrónicos y receptar las repuesta electrónicamente, la conexión con Ecuapass para el procesamiento de trámites relacionados con la declaración de importación y/o exportación, de esta manera se optimizará el tiempos y recursos; se incrementará la credibilidad y se reducirá los errores. El modelo busca un direccionamiento oportuno de prevención y solución a las necesidades de los clientes, fortaleciendo la toma de decisiones a las autoridades.

PALABRAS CLAVES: Sanidad vegetal, importaciones, calidad, procesos, seguimiento, mejora, indicadores.

ABSTRACT

The research has focused on the design of a process management model for the Plant Health - Imports of Ecuadorian Agency for Quality Assurance of Agro - Agrocalidad Quito.

To fulfill the goal of improving the quality of services for imports of plant products offered by the Plant Health Directorate, and the use of techniques for data collection in order to prioritize the problems identified.

With the information gathered and analyzed management indicators are identified to measure the performance of each process, establishing measures of effectiveness in order to improve the satisfaction of internal and external customers.

The proposed improvement will be based on a new technology platform (VUE), allowing operators to foreign trade processing applications make electronic payments and both receive the record electronically, as well as connecting with Ecuapass for processing paperwork related to the declaration of import and / or export, so the time and resources will be optimized, and likewise will increase the credibility of Agrocalidad and errors are reduced. The model seeks timely prevention and resolution addressing the needs of customers; also strengthen the decision-making authorities.

KEYWORDS: plant health, imports, quality, processes, improvement, monitoring, indicators.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la presente investigación se realizó en la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro – Agrocalidad de Quito, reorganizada mediante Decreto Ejecutivo No. 1449 de fecha 22 de noviembre del 2008; siendo la Autoridad Nacional Sanitaria, Fitosanitaria y de Inocuidad de los Alimentos del país, encargada de la regulación y control de las actividades agropecuarias a nivel nacional, respaldada por normas nacionales e internacionales.

A fin de dar cumplimiento a la visión institucional de AGROCALIDAD como un ente oficial de reconocido prestigio, confianza y credibilidad en el ámbito nacional e internacional, por su excelencia en la prestación de servicios a los diferentes actores de las cadenas agro productivas, su capacidad para responder por el manejo sanitario, fitosanitario y de la inocuidad de los alimentos, su apoyo al acceso de mercados internacionales y su contribución a la sostenibilidad ambiental, constituyéndose en un pilar fundamental del Sistema Nacional de Calidad, Sanidad e Inocuidad de los Alimentos; se propone un modelo de gestión por procesos que permitirá controlar y mejorar los servicios que reciben los importadores de plantas, productos vegetales y artículos reglamentados de la Dirección de Sanidad Vegetal – Importaciones.

En base a los estudios realizados por Senplades, la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro – Agrocalidad conforme a la Constitución de la República, el Plan Nacional para el Buen Vivir, Decreto Ejecutivo 285, inicia el desarrollo de un sistema de seguimiento y evaluación; siendo la mejora de los procesos el paso fundamental para el avance de la Institución, permitiendo la modernización, transformación y búsqueda de la excelencia en la administración del servicio público.

La investigación se enfoca en un proceso operativo de Agrocalidad, iniciando un estudio exploratorio – descriptivo, definido en un marco teórico referencial, así como un estudio previamente realizado por los delegados de la institución, que sirvió como base para la identificación y mejora de los procesos; de igual forma se aplicó la técnica de la observación, identificando las actividades que a diario realiza dicha Dirección, encuestas que definieron los problemas más relevantes, reuniones y talleres que ayudaron a solventar las necesidades de los involucrados de los procesos y definir las mejoras en beneficio de los importadores de los productos vegetales o artículos reglamentados.

También se identificó 3 procesos relevantes que la Dirección de Sanidad Vegetal – Importaciones ejecutan diariamente; siendo este el Registro, Renovación, Ampliación de Operadores de Importación de plantas, productos vegetales y artículos reglamentados; Permiso y/o Ampliación Fitosanitario de Importación y Documento de Destinación Aduanera (DDA). Cada uno de los procesos fueron detallados a través de diversas herramientas: mapa de procesos, diagrama de procesos y ficha de procesos, con el propósito de profundizar y conocer a detalle los actores, actividades, misión, visión, documentos legales, variables de control e indicadores.

Considerando la información actual de cada uno de los procesos, se determinó que el promedio de despacho por trámite va de 2 a 15 días, con un margen de error de 4.6%, y la insatisfacción del cliente 90% en declive. Con los resultados obtenidos se propone la mejora, que se enfoca en la implementación de un sistema automático de registro de trámites de certificación, correspondiente al ámbito fito y zoo sanitario de importación; establecer procedimientos y mecanismos de buenas prácticas agropecuarias conjuntamente con un programa de sensibilización, capacitación y asesoría técnica para el cruce de información en línea con la plataforma tecnológica VUE (Ventanilla Única Ecuatoriana).

El nuevo sistema de la Ventanilla Única Ecuatoriana para el Comercio Exterior (VUE), permitirá a los usuarios del servicio aduanero y aquellos vinculados con el comercio exterior, procesar a través de una única ventanilla los documentos, procedimientos y requerimientos necesarios para realizar los trámites del comercio exterior (importaciones). Este sistema proporcionará principalmente las siguientes funciones.

- Recepción de detalles de la solicitud.
- Procesamiento de trámites por parte de la entidad aprobadora.
- Enlace con las entidades vinculadas.
- Tasas (Pago-e).
- Firma electrónica.
- Conexión con el ECUAPASS.

Al implementar el nuevo modelo de gestión, Agrocalidad podrá reducir los tiempos de atención de 1 a 8 días; se optimizaría 5 actividades en cada uno de los procesos, se reduciría los errores al 1% y se incrementaría al 98% el despacho de los trámites; alcanzando una satisfacción del 98% y sobre todo se reorganizaría las funciones de los

técnicos, a fin de que cumplan actividades acordes a las especializaciones, fomentando el crecimiento profesional dentro de la institución.

El desarrollo del proyecto tuvo la apertura necesaria de las autoridades, facilitándome los recursos humanos, tecnológicos y conocimientos de la Dirección involucrada a fin de conocer acertadamente las falencias y proponer mejoras que beneficien a la dirección y a los clientes tanto internos como externos.

Una de las principales limitantes en el desarrollo del proyecto fue el tiempo ya que la institución maneja procesos complejos, los cuales me llevó un tiempo entenderlos a fin de que se puedan apalancar con el modelo propuesto.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Actualmente los servicios públicos son considerados como entidades triviales, de acuerdo a las calificaciones registradas por los ciudadanos en base a las estadísticas realizadas por SENPLADES (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo) y el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos); en el cual se informa que en vez de satisfacer las necesidades de los usuarios han creado obstáculos y demoras en las respuestas, esto se debe a que los procesos se han mantenido estáticos y no han sido orientados en la identificación de las oportunidades para ejecutar cambios de mejoramiento.

Tomando como referencia las estadísticas realizadas por SENPLADES, la misma que indica que aproximadamente el 90% de los encuestados afirman que hay problemas para realizar los trámites, ocasionados por la corrupción, lentitud, burocracia, falta de organización, complejidad de los procesos y el maltrato de los funcionarios.¹

Considerando los datos, se ha visto la necesidad de mejorar los procesos y procedimientos del servicio de registros, inspecciones, permisos de importación y documento de destinación aduanera, con la finalidad de incrementar la credibilidad ante el Gobierno y minimizar los conflictos que a diario se presentan con los importadores.

La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro – Agrocalidad maneja gran cantidad de solicitudes de importación y dicha documentación es atendida por la Dirección de Sanidad Vegetal, ésta dirección, hoy en día realizan actividades sin direccionamiento por parte de las autoridades, provocando conflictos entre el personal, evadiendo el trabajo en equipo, lo que perjudica a la consecución de los objetivos y metas de la institución; aspecto que se ha visto afectado en la desmotivación del personal.

La estructura de la institución no está claramente definida, ni estandarizada en cuanto a las importación de los productos vegetales, provocando incompetencias en los procesos así como sus interrelaciones, esto se debe porque los procesos son repetitivos, existe duplicidad de las tareas, actividades y procedimientos; impidiendo una adecuada gestión y controles respectivos.

Cada uno de los aspectos mencionados conlleva un alto grado de dificultad a los altos directivos en tomar decisiones acertadas a fin de cumplir con la misión, visión y objetivos estratégicos de la Institución.

En la actualidad, la deficiente calidad de los servicios que existe en AGROCALIDAD, se debe a la excesiva burocracia, tardanza en la revisión y aprobación de los trámites,

¹ R. RAMIREZ. (2011). *Aproximación y Análisis: Calidad de los Servicios Públicos*. Ecuador. p. 30

instrucciones mal direccionadas, desactualizaciones tecnológicas, funciones no definidas, horarios no puntualizados, entre otras; provocando pérdidas económicas y conflictos con los actores principales del proceso.

En base a lo señalado se considera acertado realizar el mejoramiento de los procesos de importación de plantas, productos vegetales y artículos reglamentados de la Dirección de Sanidad Vegetal de dicha institución, lo cual permitirá generar mayor eficiencia y eficacia de los procesos y a su vez cumplir con las necesidades, exigencias y expectativas del importador.

El enfoque principal y de inicio es la Dirección de Sanidad Vegetal ya que atiende el 50%² de los trámites, por tal motivo se considera a ésta Dirección la que proveerá el cambio o renovación de la institución. Se reflejará los resultados en el corto y mediano plazo siempre y cuando se realice el rediseño del modelo de gestión por procesos de las importaciones de los productos vegetales a fin de estandarizar, establecer responsabilidades, minimizar tiempos, procedimientos y actividades para una eficiente toma de decisiones de las autoridades.

La Dirección de Sanidad Vegetal realiza la emisión de diversos documentos de importación; sin embargo a la fecha no ha dado cumplimiento con lo establecido en la ley³, provocando mala imagen institucional y reputación.

Al no ejecutarse el proyecto, la institución continuaría con la misma situación, perdiendo día a día la credibilidad, se incrementarían los tramitadores y las coimas; causando más rumores y conflictos con el Gobierno, importadores y servidores públicos.

1.2. Justificación e importancia de la propuesta

El desarrollo de la presente investigación se realizará en la Dirección de Sanidad Vegetal de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro - AGROCALIDAD, a través del modelo de gestión por procesos que permitirá controlar y mejorar los servicios que reciben los importadores de plantas, productos vegetales y artículos reglamentados.

Tomando en consideración el Decreto Ejecutivo 285 del 18 de marzo del 2010, en base a la disposición transitoria tercera: La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del

² Dirección de Sanidad Vegetal (2012). *Encuestas 2011 – 2012*. Ecuador

³ Decreto Ejecutivo 3609 (2012). *Texto Unificado de Legislación Secundaria del MAG, Libro I*. Ecuador. p. 27

Agro (Agrocalidad), como entidad adscrita al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), deberán realizar las siguientes actividades:

- Implementar un sistema automático de registro de trámites de certificación correspondientes a cada ámbito de competencia, sea fito y zoo sanitarios, tanto de importación como de exportación, articulado a las políticas del MAGAP.
- Establecimiento de los procedimientos para la implementación del modelo de certificación fito y zoo sanitaria en base a calificación de las unidades productivas en buenas prácticas agropecuarias conjuntamente con un programa de sensibilización, capacitación y asesoría técnica para la implementación de dicho sistema a nivel nacional; y,
- Establecer mecanismos para cruzar información en línea con la Ventanilla Única Ecuatoriana.⁴

En base a éste Decreto, Agrocalidad asume un Compromiso Presidencial en el cual declara parte de la política de comercio exterior y de la estrategia nacional de simplificación de trámites, la implementación de la Ventanilla Única Ecuatoriana para el comercio exterior, como herramienta electrónica por medio de la cual todo usuario de los servicios aduaneros y, en general, todos los operadores de comercio exterior, presentarán los requisitos, trámites y documentos necesarios para la realización de operaciones de comercio exterior.

Con este antecedente, AGROCALIDAD, requiere de un análisis y definiciones claras de los procesos, procedimientos, actividades y funciones, a fin de automatizar y evitar problemas entre funcionarios e importadores. Un factor relevante ante este problema es la falta de comunicación interna ya que al ser verticalista ha conllevado a relaciones conflictivas, impidiendo un servicio de calidad, que encierre una adecuada dirección y organización de los trámites correspondientes para los importadores.

La Dirección de Sanidad Vegetal de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro - Agrocalidad, debe considerar el Artículo 66⁵ de la Constitución de la República, que reconoce y garantiza a las personas, el derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características. El Artículo 227⁶ del mismo cuerpo legal establece que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se

⁴ Decreto Ejecutivo No. 285 (2010). Ecuador. p. 5.

⁵ Constitución de la República del Ecuador (2008). Ecuador. artículo 66.

⁶ Constitución de la República del Ecuador (2008). Ecuador. artículo 227.

rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

SENPLADES, ha establecido doce objetivos nacionales para el Buen Vivir, en la que AGROCALIDAD debe dar cumplimiento obligatorio al objetivo 10 y 11, para alcanzar las metas; la Dirección de Planificación se ha orientado a controlar los procesos y medir los resultados para ir a un mejoramiento continuo en la prestación de los servicios.⁷

A fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos, la Dirección de Sanidad Vegetal tendrá una reestructuración de los procesos que permitirá lograr una visión clara de los objetivos, facilitando el control y la prevención de los posibles errores.

Se desarrollará un sistema de seguimiento y evaluación; siendo la mejora de los procesos el paso fundamental para el avance de la institución, permitiendo la modernización, transformación y búsqueda de la excelencia en la administración del servicio público que implica a los servidores públicos, quienes aportarán en la consecución de los objetivos, políticas y metas del organismo, alineados a los grandes objetivos, políticas y metas del Plan Nacional del Buen Vivir.

Con la ejecución del modelo de gestión por procesos aplicado en las importaciones de productos vegetales, servicio que brinda la institución, se conseguirá grandes beneficios como: simplificar el trabajo, reducir tiempos en las operaciones, agilizar los trámites con el mapa de procesos redefinidos, manuales e instructivos, lo cual proporcionará información veraz y oportuna; por consiguiente se controlará, monitoreará, y se cubrirá la demanda de los tramites, con eficiencia y eficacia, mejorando sus indicadores de gestión y las relaciones internas y externas que contribuirán a una mejor imagen institucional.

Si no se llevara a cabo la mejora del modelo de gestión por procesos de los productos vegetales la situación no cambiaría y las actividades continuarían sin direccionamiento, duplicidad de las tareas, pérdida de documentos, actividades repetitivas, actividades manuales, mala toma de decisiones por los directivos, exceso de burocracia y el tiempo excesivo en la emisión de los documentos de control solicitados por los importadores, decayendo la imagen de la institución y la atención al ciudadano.

Una vez que el modelo propuesto se establezca, se podrá dar paso a la automatización y sistematización de los procesos, fortaleciendo las metas y objetivos actuales de la institución y mejorando la calidad del servicio que se brinda a la sociedad.

⁷ Decreto Ejecutivo No. 1577 (2009). *Plan Nacional para el Buen Vivir*. Ecuador. p. 329.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de los servicios de importación de productos vegetales que ofrece la Dirección de Sanidad Vegetal de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro - AGROCALIDAD de Quito.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Desarrollar un marco teórico que permita orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión por procesos.
- Rediseñar el modelo de gestión por procesos de importación de productos vegetales actual de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la calidad del Agro - Agrocalidad.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro - AGROCALIDAD de Quito, con el propósito de establecer las causas que estarían mermando la calidad de los servicios de importación de productos vegetales.
- Elaborar una propuesta de mejora en la calidad de los servicios de importación de productos vegetales que presta la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro - AGROCALIDAD a través de la implementación de la gestión por procesos con indicadores de gestión alineado al Objetivo Nro. 10 y 11 del Plan Nacional del Buen Vivir.

1.4. Hipótesis

- Existe insatisfacción de los usuarios por los servicios de importación de productos vegetales que reciben.
- En los procesos actuales existe duplicidad de actividades que generan demoras en la prestación del servicio.
- El cliente interno de la Dirección de Sanidad Vegetal no se encuentra satisfecho debido a las inadecuadas condiciones operativas de trabajo.

1.5. Alineamiento al Plan Nacional del Buen Vivir

La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro - Agrocalidad se alinea al Plan Nacional para el Buen Vivir con el objetivo 10 y 11, los mismos que se detallan a continuación:

- *Objetivo 10: Impulsar la transformación de la matriz productiva.*
Construimos un sistema económico cuyo fin sea el ser humano y su buen vivir. Buscamos equilibrios de vida en condiciones de justicia y soberanía. Reconocemos la diversidad económica, la recuperación de lo público y la transformación efectiva del Estado.
- *Objetivo 11: Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible.*
Se establece la política 11.7 “Promover condiciones adecuadas para el comercio interno e internacional, considerando especialmente sus interrelaciones con la producción y con las condiciones de vida”.

1.6. Alcance

La presente propuesta de tesis analizará los procesos de importación que se desarrollan en la Dirección de Sanidad Vegetal de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro - AGROCALIDAD de la ciudad de Quito y que se enmarca en el Programa Nacional de Investigación propuesto por la Dirección de Postgrados de la Universidad Técnica Particular de Loja.

1.7. Limitaciones

Si bien la Gestión es una función elemental para el mejoramiento de los procesos, en el desarrollo del proyecto se pueden presentar ciertas limitaciones, entre las cuales se pueden destacar las siguientes:

- ❖ Cambios en la Normativa nacional e internacional ya que se puede introducir o modificar políticas y/o aspectos legales en el sistema nacional de importación de productos vegetales.
- ❖ Cambios en la Estructura Orgánica y del personal lo que puede provocar desajustes y resistencia al cambio.
- ❖ Falta de sistemas informáticos y herramientas tecnológicas adecuadas para los procesos internos.
- ❖ Personal limitado en la Dirección de Sanidad Vegetal para cubrir la demanda de los usuarios.
- ❖ Presupuesto asignado a la institución.

CAPÍTULO II
METODOLOGÍA

2.1. La metodología de la investigación.

Siguiendo a Manganeli y Klein (1995), una metodología “es una manera sistemática o claramente definida de alcanzar un fin. Es también un sistema de orden en el pensamiento o la acción” (p. 27). La metodología no da respuestas sino que ofrece un medio o modo de pensar acerca de una situación: cómo ver y entender su naturaleza y las consecuencias del cambio. No dice que se encontrará al final de camino, sino cuál es el camino que se debe recorrer. Una buena metodología, no es un conjunto rígido de reglas que hay que seguir estrictamente, sino una guía que nos orienta y debemos atender flexiblemente.

Hernández, Fernández y Baptista (2003) establecen los tipos de investigación, basándose en la estrategia de investigación que se emplea, ya que “el diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros componentes del proceso de investigación son distintos en estudios exploratorios, descriptivos, y explicativos”.

A continuación se define los conceptos de los tipos de estudio:

2.1.1. Tipos de estudio: señalan el nivel de profundidad con el cual el investigador busca abordar el nivel de conocimiento.

A continuación se detallan los diferentes tipos de estudio:

- 1) **Estudio Exploratorio:** es el primer nivel de conocimiento; que permite al investigador familiarizarse con el fenómeno que se investiga y aclarar conceptos. Es el punto de partida para otras investigaciones con mayor nivel de profundidad.

Para definir el carácter exploratorio se debe considerar:

- El conocimiento previo sobre el problema planteado, el trabajo realizado con otros investigadores y otras fuentes.
- Explicar las razones propuestas de la aplicación de la observación, monografías, investigaciones de carácter bibliográfico que buscan construir un marco teórico de referencia.

- 2) **Estudio Descriptivo:** es el segundo nivel de conocimiento, identifica características del universo que se investiga, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba asociaciones entre variables; identifica los diferentes elementos y componentes como su interrelación.

El propósito del estudio descriptivo es la delimitación de los hechos que conforman el problema de la investigación.

Para este estudio se emplean técnicas de recolección de información mediante la observación, entrevista, encuestas, talleres e informes de otras investigaciones.

- 3) **Estudio Explicativo:** es el tercer nivel de conocimiento, que se orienta a la comprobación de hipótesis causales.

Una vez conceptualizados los tipos de estudio, y basándonos en que se construye un marco de referencia teórico y práctico para el proyecto, se aplicará la investigación exploratorio – descriptiva, ya que se definió un marco teórico referencial, así como un estudio previamente realizado por los delegados de la institución, que sirve como base para la identificación y mejora de los procesos; de igual forma se aplica la técnica de la observación en la cual se identifican las actividades que a diario realiza la Dirección de Sanidad Vegetal – Importaciones, encuestas para definir los problemas, reuniones y talleres para ir solventando las necesidades de la dirección e ir aplicando las mejoras en beneficio de los importadores de los productos vegetales o artículos reglamentados.

Las técnicas antes definidas muestran datos e información que permite analizar los problemas e hipótesis identificadas en el capítulo 1, (Anexos 1, 2, 3, 4).

2.2. Introducción a la Investigación

La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro – Agrocalidad, de acuerdo a la estructura orgánica y a la visión, misión, objetivos y estrategias institucionales, ha definido el sistema de gestión en procesos estratégicos, de apoyo y operativos.

A continuación se detallan los procesos que son parte del sistema de gestión de la institución:

Procesos Estratégicos: la Institución ha definido a la Dirección de Planificación, Dirección Jurídica y Dirección de Comunicación como procesos estratégicos que brindan el direccionamiento a Agrocalidad.

Procesos Operativos: la Institución ha definido a la Dirección de Sanidad Vegetal, Dirección de Sanidad Animal, Dirección de Inocuidad de los Alimentos y Laboratorios procesos operativos que agregan valor a la institución, los mismos que tienen relación directamente con los clientes y servicios.

Procesos de Apoyo: la Institución ha definido a la Dirección de Talento Humano, Dirección Administrativo – Financiero y la Dirección de Sistemas de Información, procesos de apoyo, los cuales dan soporte mediante el desarrollo del capital humano, desarrollo tecnológico, adquisiciones, sistemas de comunicación y otros; a fin de alcanzar los objetivos de Agrocalidad.

Una vez definido el macro proceso de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro – Agrocalidad, el modelo de gestión por procesos estará dirigido al Proceso Operativo de la Dirección de Sanidad Vegetal – Cuarentena Vegetal (Importaciones), la cual se encarga de prevenir la introducción, establecimiento y dispersión de plagas cuarentenarias, a través de los registros de operadores, inspecciones en situ, permisos fitosanitarios y el documento de destinación aduanera; procesos que nos permite cumplir la misión y visión de la Institución y de la Dirección.

2.2. Identificación y secuencia de los procesos.

Basándonos en la investigación descriptiva, para la identificación de los procesos operativos se realizaron internamente algunas actividades en el cual participaron los técnicos de la Dirección de Sanidad Vegetal, exclusivamente del área de Cuarentena Vegetal - Importaciones.

Entre las actividades realizadas están:

- Reuniones de trabajo con los actores directos de los procesos (Anexo 1).
- Entrevistas con los técnicos del proceso (Anexo 2).
- Talleres en la cual participo el coordinador de Cuarentena – Importaciones de la dirección de Sanidad Vegetal (Anexo 3).
- Encuestas del servicio a los importadores (Anexo 4).

En base a las reuniones, entrevistas, encuestas y talleres de trabajo, se elaboró un inventario de procesos, lo cual me permitió identificar y secuenciar los procesos de la Dirección de Sanidad Vegetal - Importaciones de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro - Agrocalidad.

Para efectuar el inventario, se ha elaborado la siguiente codificación, dada por niveles, de acuerdo a la estructura de la institución.

Tabla No.1 Codificación de acuerdo a los niveles de la institución

NIVELES	NÚMERO DE DÍGITOS
Sistema	1
Macroproceso	1
Proceso	1
Subproceso	1

Elaborado por: Yoice Pila C

Fuente: Agrocalidad

Con la previa codificación se realizó la matriz de inventarios, con el propósito de identificar los procesos de estudio.

Tabla No. 2. Matriz de Inventario de Procesos de Agrocalidad

CÓDIGO	CATEGORIZACIÓN	NOMBRE
1.	Sistema de Gestión	Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro – Agrocalidad
1.1.	Macroprocesos	Sanidad Vegetal
1.1.1.	Procesos	Cuarentena Vegetal– Importaciones
1.1.1.1.	Subproceso	Registro, Renovación, Ampliación de Operadores de Importación de plantas, productos vegetales y artículos reglamentados.
1.1.1.2.	Subproceso	Permiso y/o Ampliación Fitosanitario de Importación.
1.1.1.3.	Subproceso	Documento de Destinación Aduanera (DDA)

Elaborado por: Yoice Pila C.

Fuente: Agrocalidad

En base al inventario realizado se ha podido identificar tres (3) subprocesos del proceso de Sanidad Vegetal - Cuarentena, los cuales se detallan en la siguiente matriz:

Tabla No. 3. Identificación de Subprocesos

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO - AGROCALIDAD SANIDAD VEGETAL–CUARENTENA	
No.	Nombre del Subproceso Identificado
1	Registro, Renovación, Ampliación de Operadores de Importación de plantas, productos vegetales y artículos reglamentados.
2	Permiso y/o Ampliación Fitosanitario de Importación.
3	Documento de Destinación Aduanera (DDA)

Elaborado por: Yoice Pila C.

Fuente: Agrocalidad

2.3. Descripción de los procesos actuales

Para la descripción de los procesos actuales se han considerado las siguientes herramientas: Mapa de procesos, Diagramas de Procesos y Fichas de Procesos, las mismas que me permitirán recabar información relevante para un mejor análisis de los subprocesos identificados en la matriz 2.2.

- *Mapa de Procesos*
Permite ver la representación gráfica de la estructura de los procesos de la institución que conforman el sistema de gestión

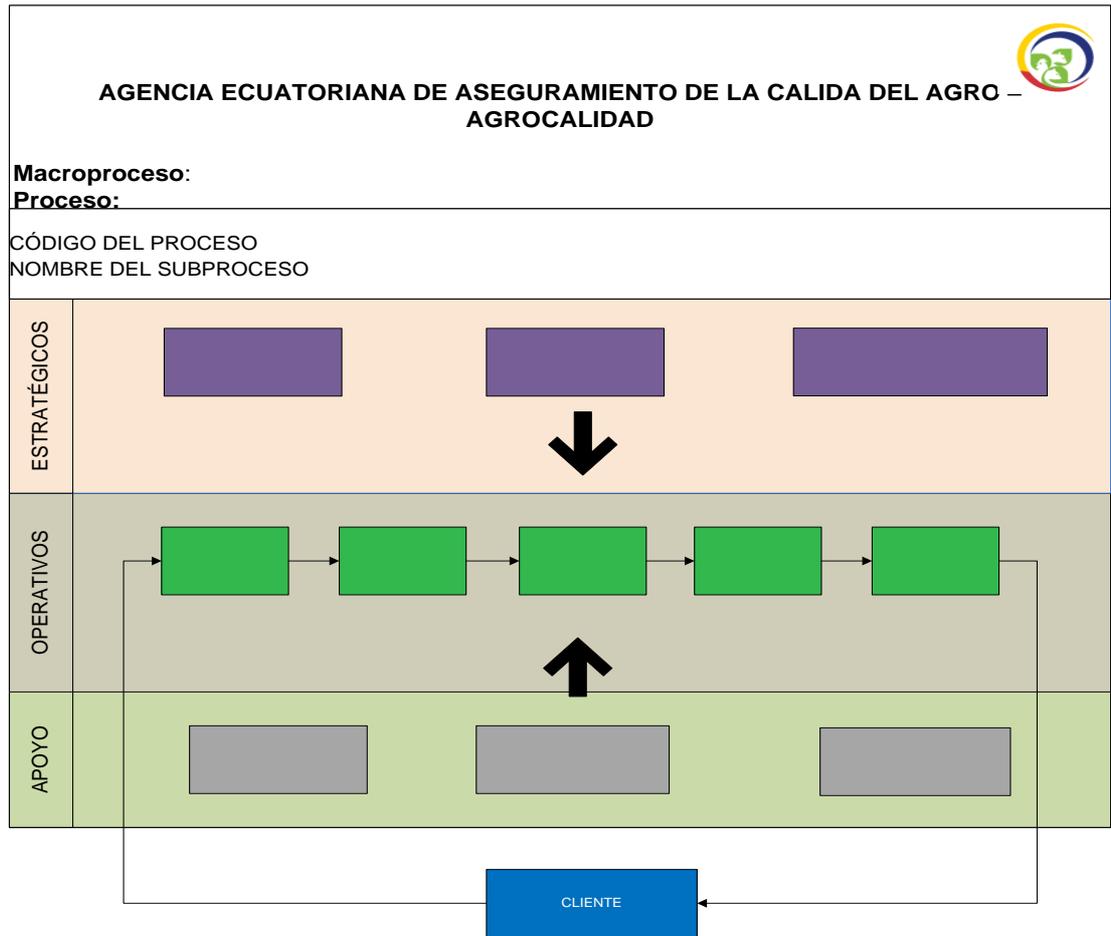


Figura No.1 Mapa de Procesos con tres niveles de agrupaciones

Elaborado por: Yoice Pila C.

Fuente: Guía para una gestión basada en procesos.

- **Diagrama de Procesos**

Permite una descripción de las actividades de un proceso, donde se puede representar de manera gráfica e interrelacionarlas entre sí.



AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDA DEL AGRO – AGROCALIDAD

Macroproceso:

Proceso:

Subproceso:

Código:

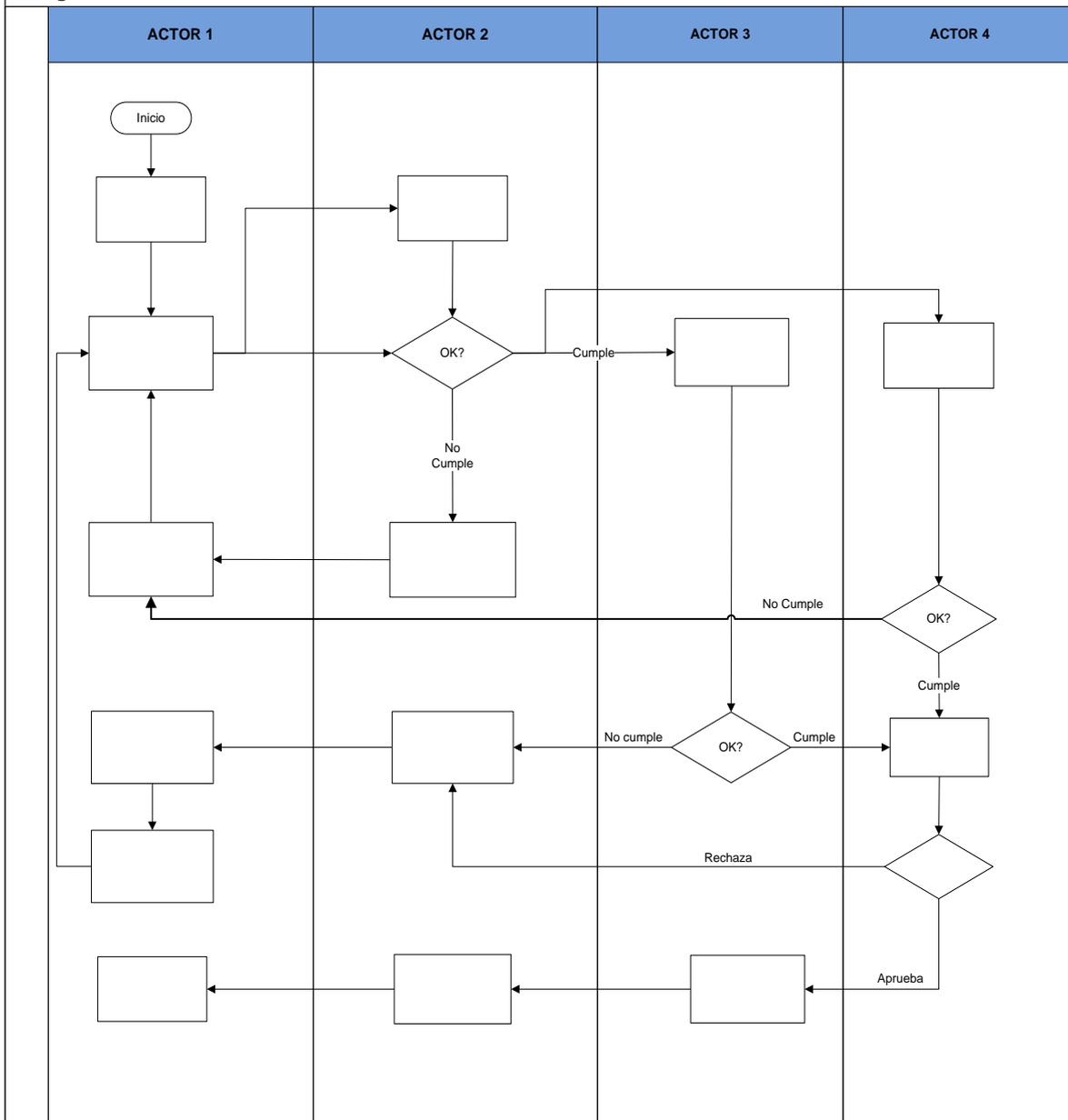


Figura No. 2 Diagrama de Procesos.

Elaborado por: Yoice Pila C.

Fuente: Agrocaldidad

- *Ficha de Procesos*

Se le considera como soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión de los procesos.

AGROCALIDAD 	NOMBRE DEL PROCESO	CÓDIGO
PROCESO:		PROPIETARIO
MISIÓN:		DOCUMENTACIÓN
ALCANCE:		
ENTRADAS:		
PROVEEDORES:		
SALIDAS:		
CLIENTES:		
INSPECCIONES:	REGISTROS	
VARIABLES DE CONTROL	INDICADORES	
		Revisión: Fecha:

Figura No. 3 Fichas de Procesos.

Elaborado por: Yoice Pila C

Fuente: Guía para una gestión basada en procesos.

2.4. Seguimiento y Mejora de los procesos identificados

El seguimiento y mejora de los procesos de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro – Agrocalidad se realizaron con la finalidad de conocer los resultados que se están obteniendo y si estos resultados cubren los objetivos previstos.

Para llevar a cabo este punto se aplicaron los indicadores de eficiencia y eficacia, los cuales me permitieron dar seguimiento y evaluar el desempeño de cada subproceso en estudio y del mismo tomar decisiones sobre las variables asociadas.

Los indicadores se detallarán en el siguiente formato de ficha:

AGROCALIDAD 	NOMBRE DEL PROCESO	
FICHA DE INDICADOR	REFERENCIA COD. FICHA	
RESULTADO PLANIFICADO		
INDICADOR		
FORMA DE CÁLCULO		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN		

Figura No. 4 Ficha de Indicadores

Elaborado por: Yoice Pila C.

Fuente: Guía para una gestión basada en procesos.

2.5. Propuesta de mejora de los procesos

La mejora de los 3 subprocesos de Importación de plantas, productos vegetales y artículos reglamentados de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro – Agrocalidad se ha basado en la recopilación de datos y medición de los mismos, determinando cuales alcanzan los resultados planificados y en dónde existe la oportunidad de mejorarlos.

Para la identificación de los problemas se ha utilizado dos herramientas: el árbol de problemas y el modelo de Ishikawa, permitiéndome tener una visión más amplia de las causas y efectos que la Dirección de Sanidad Vegetal – Cuarentena Vegetal tiene actualmente.

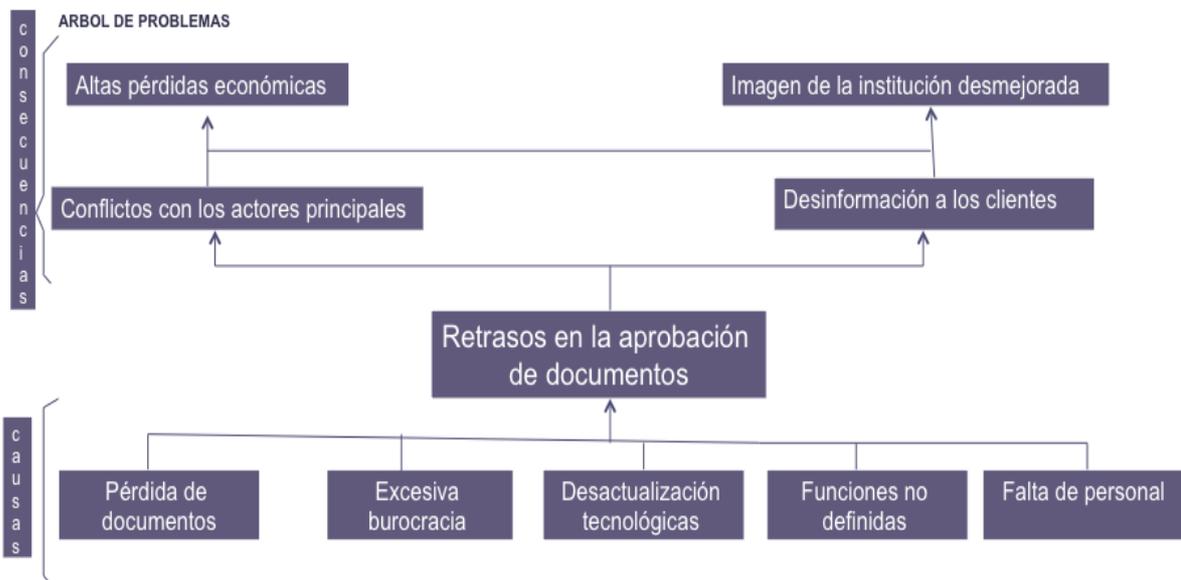


Figura No. 5 Árbol de Problemas

Elaborado por: Yoice Pila C

Fuente: Instituto Latinoamericano del Caribe de Planificación Económica y Social ILPES

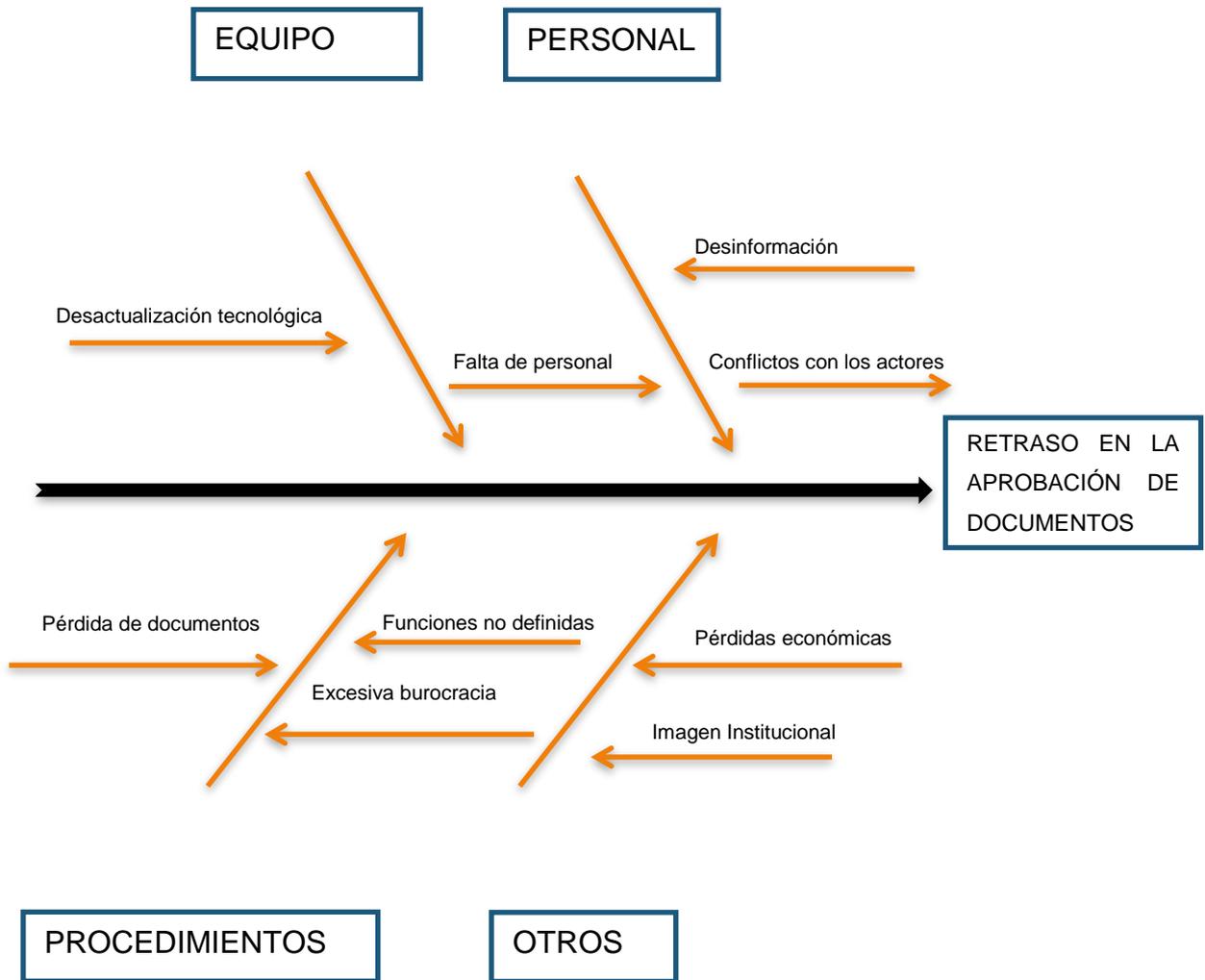


Figura No. 6 Modelo de Ishikawa

Elaborado por: Yoice Pila C

Fuente: Gerencia de Procesos

Tomando como referencia la gráfica del ítem 2.5 se aplicó el ciclo de mejora de Deming o ciclo PDCA (Planificar –Hacer – Verificar – Actuar), a fin de avanzar hacia los niveles de eficiencia y eficacia que requiere la institución para cumplir con la misión, visión y objetivos.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1. Gestión por procesos

3.1.1. Introducción

La Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, siendo definidos 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.

Uno de los pilares fundamentales de las organizaciones es la aplicación de la gestión y la mejora continua de los procesos que descansa la gestión según los principios de Calidad Total.

“Una organización puede ser considerada como un sistema de procesos generados por clientes internos y externos”⁸; de aquí la importancia de analizarlos y reestructurarlos de ser necesarios para el buen funcionamiento de la institución.

“No existe producto y/o servicio sin un proceso, de la misma manera no existe proceso sin un producto o servicio”⁹.

3.1.2. Concepto de la Gestión por Procesos

Un proceso puede definirse como un “conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas en resultado”. Estas actividades requieren la asignación de recursos tales como personal y material¹⁰.

La Gestión por procesos, no es otra cosa que establecer metas y llevar al equipo de trabajo bajo un modelo de liderazgo, el mismo que permita el cumplimiento de sus objetivos, mediante la ejecución de un plan de acción enfocado al mejoramiento continuo de los procesos, buscando esencialmente que los integrantes trabajen en forma participativa.

“La Gestión es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas”¹¹

⁸ H. JAME. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. p. 9

⁹ D..OSADA. (2009). *Importancia de un enfoque por procesos*. p. 15

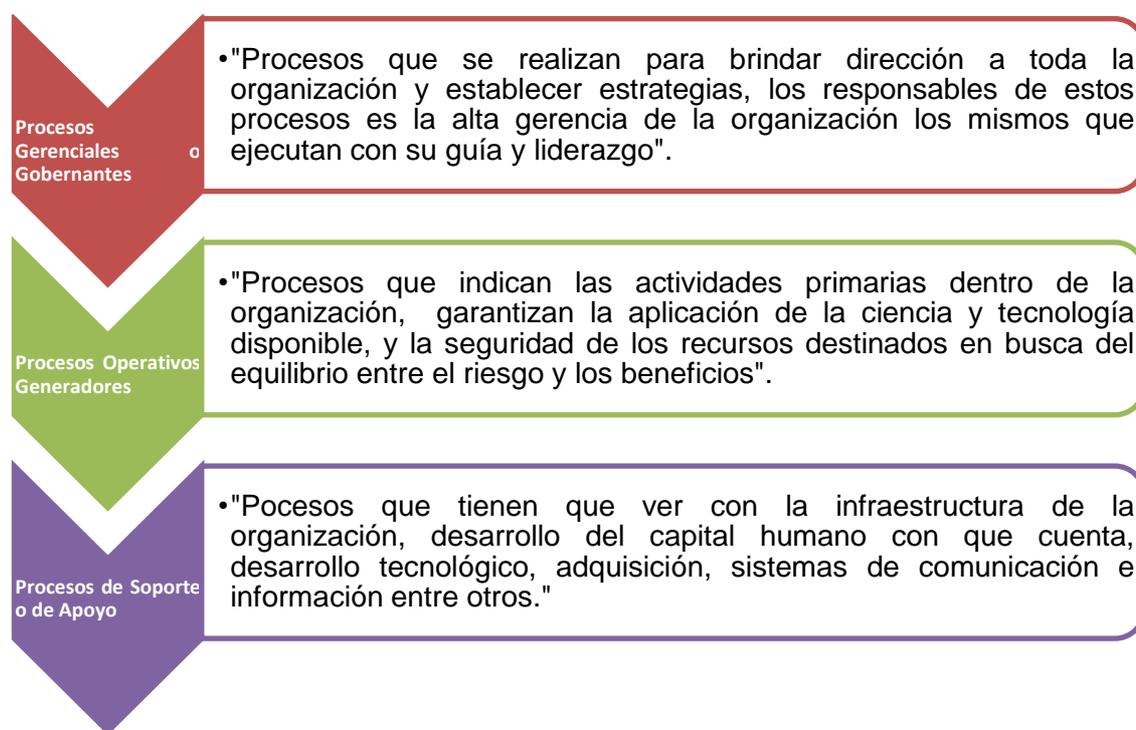
¹⁰ H.J. HARRINGTON (2000) *Mejora de los procesos en las organizaciones*. México. p. 83

¹¹ NA, HUMBERTO. (2008). *Planeación y Gestión Estratégica*. Colombia. p. 17

3.2. Clasificación de los procesos

Actualmente los procesos son considerados como la base operativa de las organizaciones y gradualmente se ha ido convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas, con el fin de optimizar el empleo de las capacidades humanas, recursos y mejorar el control y seguimiento a las actividades; para ello es necesario clasificar los procesos de acuerdo a las características y a la forma como se desplazan por la institución.

Clasificación de Procesos



Elaborado por: Yoice Pila C.

Fuente: Gerencia de Procesos

3.3. Principios de la gestión por procesos

La importancia de definir los principios de la gestión por procesos es conocer a fondo o detalladamente la estructura de los procesos de la institución, clasificados en 3 puntos:

1. Entradas
2. Procesos
3. Salidas

3.3.1. Entradas o insumos

Representan información o material a ser consumido o transformado por el proceso, función o actividad produciendo como resultado una salida. Es importante resaltar que las flechas de entrada son opcionales debido a la presencia de los controles que también son considerados como datos de entrada.

3.3.2. El proceso

Representa la transformación de los insumos con la utilización de equipos, procedimientos, recurso humano y controles.

3.3.3. Las salidas o productos

Son consideradas como material o información producida por el proceso, función o actividad. Las salidas se consideran producto de la información de entrada.

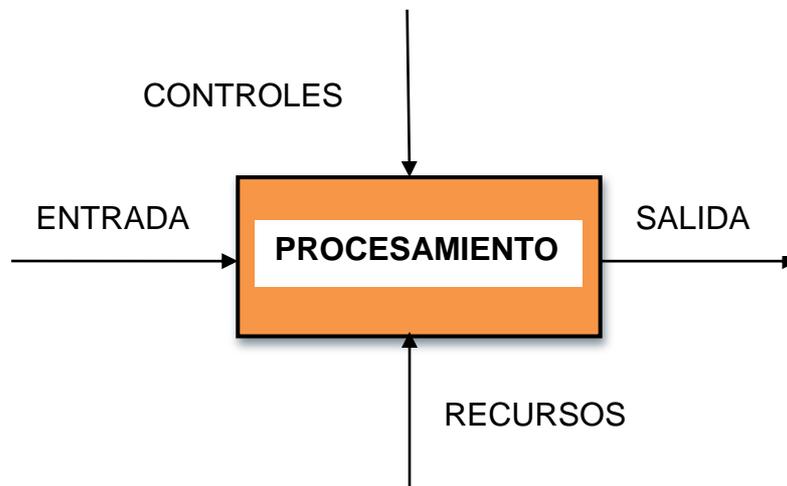


Figura No. 7 Principios de la Gestión por Procesos

Elaborado por: Yoice Pila C

Fuente: Introducción al Mejoramiento de Procesos

3.4. Herramientas utilizadas en la gestión por procesos

Para el mejoramiento de los procesos se establecerá alternativas de solución a las dificultades presentadas a los procesos seleccionados, para lo cual se utilizará las siguientes herramientas:

3.4.1. Modelo Ishikawa

Método sistemático científico de mejora de procesos, basado en el recorrido de una serie de pasos o etapas, desde la detección de un problema o de una posibilidad de mejora (dependiendo de que el motor sea una serie de defectos detectados, o una nueva posibilidad tecnológica u organizativa), pasando por su estudio en busca de sus causas, de posibles perfeccionamientos o soluciones, la elección de la solución o conjunto de soluciones que parecen idóneas, hasta llegar a su implantación y a la medida de las mejoras conseguidas. Se aplicará 5 etapas con sus respectivas acciones, detalladas a continuación:

Etapas para la realizar el modelo Ishikawa



Elaborado Por: Yoice Pila C

Fuente: Gestión por Procesos: Su Papel e Importancia en la Empresa

3.4.2. IDEF0 (Integrated Definition Language)

“Es una técnica de documentación y desarrollo de procesos muy conocida que combina gráficos y texto de una forma organizada y sistemática para fomentar el aprendizaje, apoyar el análisis, aportar logística para cambios potenciales, especificar requisitos o soportar

diseño de niveles de sistemas y actividades de integración. Técnica que ayuda a representar de manera estructurada y jerárquica las actividades que conforman un sistema o empresa y los objetos o datos que soportan la interacción de esas actividades”¹².

El **IDEFO** permite conocer lo Qué Sucede dentro de la Organización a través de un modelo gráfico que tiene la siguiente estructura: Cajas de Procesos o Funciones, Flechas y Diagramas.

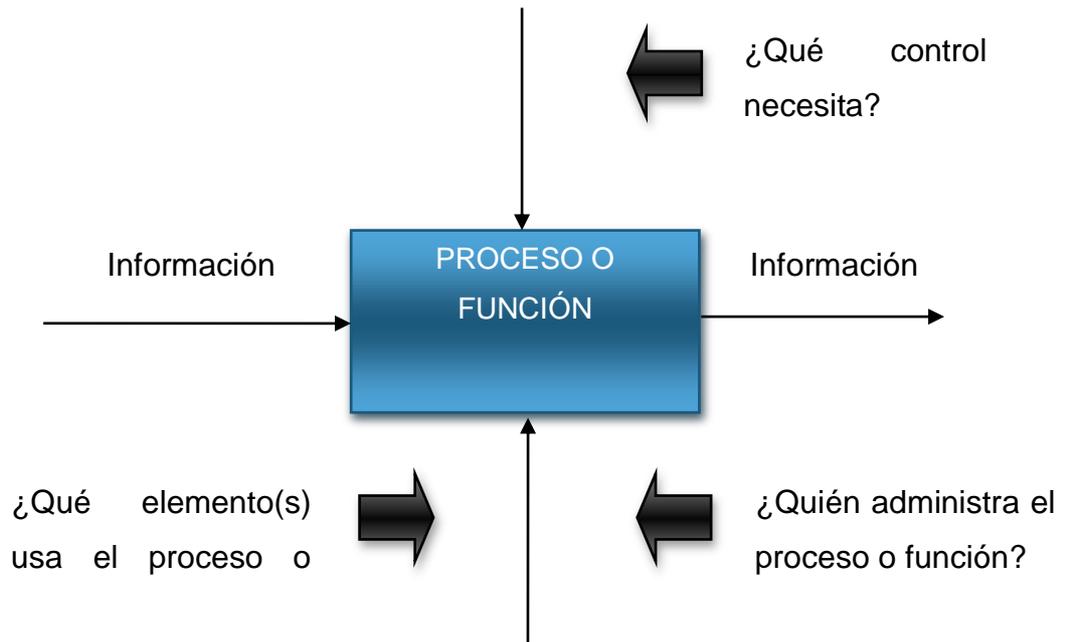


Figura No. 8 Modelo IDEF0

Elaborado por: Yoice Pila C.

Fuente: Internet

Usos del IDEF0:

- ✓ Medio para comunicar reglas y procesos de negocios.
- ✓ Obtener una vista estratégica de un proceso.
- ✓ Facilitar el análisis para identificar puntos de mejora.
- ✓ IDEF0 se puede utilizar para modelar una variedad amplia de sistemas automatizados y no automatizados.

¹² JM, SAN GERMAN (2005), *Métodos de modelado*. p. 50

- ✓ Para los nuevos sistemas, IDEF0 se puede utilizar primero para definir los requisitos y para especificar las funciones, y después para diseñar una puesta en práctica que resuelva los requisitos y realice las funciones.
- ✓ Para los sistemas existentes, IDEF0 se puede utilizar para analizar las funciones que el sistema realiza y registrar los mecanismos por los cuales éstos son hechos.

3.4.3. Flujo Diagramación

El diagrama de flujo es una representación gráfica de la secuencia de pasos que se realizan para obtener un resultado como un producto o servicio o la combinación de la misma. El diagrama permite la puesta en común de conocimientos individuales sobre el proceso, facilitando la mejor comprensión global del mismo y proporciona información sobre los procesos de forma clara, ordenada y concisa¹³.

Las características principales de ésta herramienta son¹⁴:

- **Capacidad de Comunicación:** Permite la puesta en común de conocimientos individuales sobre un proceso y facilita la mejor comprensión global del mismo.
- **Claridad:** Proporciona información sobre los procesos de forma clara, ordenada y concisa.

Para la construcción de los Diagramas de Flujo se utilizarán los siguientes símbolos:

¹³ M.A. FERNANDEZ. (2003). *El Control, fundamento de la Gestión por Procesos*. Madrid. p. 183

¹⁴ J. A. PÉREZ. (2009). *Gestión por procesos*. Madrid. p. 86

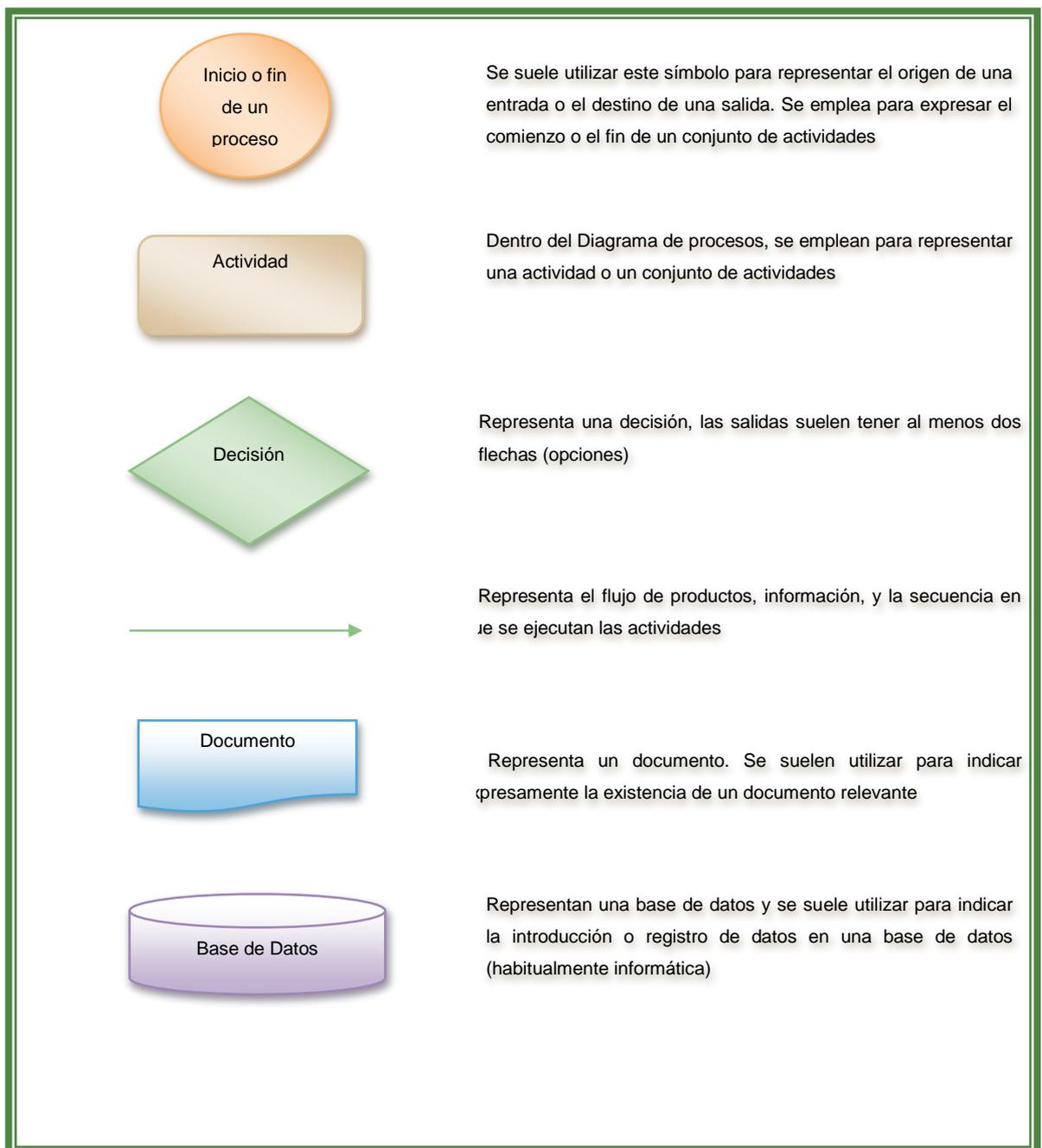


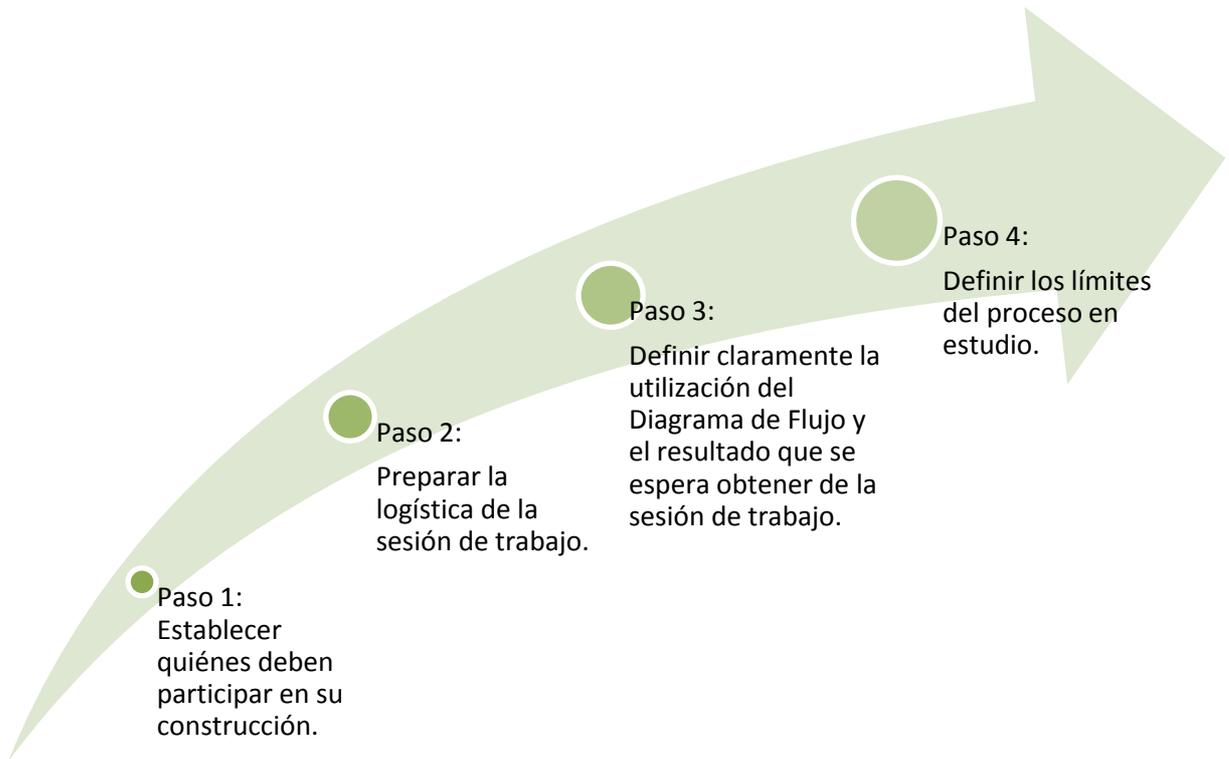
Figura No. 9 Símbolos de Diagramas de Procesos

Elaborado por: Yoice Pila C

Fuente: Guía para una gestión basada en procesos.

Para la construcción del diagrama es importante tomar en cuenta los siguientes pasos:¹⁵

Pasos para la construcción de diagramas de procesos



Elaborado por: Yoice Pila C.

Fuente: Gestión por Procesos

Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto ya que permite tener una visión amplia de las acciones con los responsables de la ejecución y a su vez permite relacionar la interacción entre los involucrados en el proceso.

¹⁵ J. A. PÉREZ. (2009). *Gestión por procesos*. Madrid. p. 83

3.4.4. Cadena de Valor

“La Cadena de Valor en una empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto” toda actividad de valor utiliza insumos adquiridos, recursos humanos y alguna clase de tecnología para cumplir con su función, también se usa información y alguna clase de tecnología para cumplir con su función, también se usa información en base al cliente y activos financieros”¹⁶.

El análisis de la cadena de valor permite optimizar el proceso productivo o de servicio, ya que puede verse, al detalle y en cada paso, el funcionamiento de la Institución. La reducción de costos y la búsqueda de eficiencia en la utilización de los recursos suelen ser los principales objetivos de la Institución a la hora de revisar la cadena de valor. De esta manera la Institución logrará ampliar su margen (la diferencia entre el valor total y el costo de las actividades).

El surgimiento de las "Cadenas de Valor" como una estructura organizacional refleja la continua evolución de las organizaciones, su forma de administrarlas y las estrategias organizacionales encaminadas a la misión y visión.

“La cadena de valor es la representación gráfica de las macro actividades estratégicas relevantes de una institución. Identifican el aporte de valor, de macro actividades que permiten el cumplimiento de la misión institucional”¹⁷

3.5. Metodología para la mejora de procesos

La metodología no da respuestas sino que ofrece un medio o modo de pensar acerca de una situación: cómo ver y entender su naturaleza y las consecuencias del cambio. No dice que se encontrará al final de camino, sino cuál es el camino que se debe recorrer. Una buena metodología, no es un conjunto rígido de reglas que hay que seguir estrictamente, sino una guía que nos orienta y debemos atender flexiblemente.

Es necesario el desarrollo de una cultura orientada a la mejora continua, la sistematización de los procesos, la participación del personal, el trabajo en equipo, la creatividad. Ante la necesidad de supervivencia y competitividad, el análisis y la mejora de los procesos no son opcionales, es imprescindible. Incluso podríamos decir que hoy, procesos eficaces y

¹⁶ E. ARIZABALETA. (2004). **Diagnóstico Organizacional**, Bogotá. p. 206

¹⁷ M. PORTER. (2008) **Competitive Advantage**. p. 88

eficientes no aportan una ventaja competitiva, pero, por el contrario el no tenerlos es una gran desventaja.¹⁸

La empresa tiene que definir qué procesos le interesa mejorar y es importante seleccionarlos atendiendo a los problemas reales o potenciales evidenciados, tales como:

- Problemas y/o quejas de clientes externos.
- Problemas y/o quejas de clientes internos.
- Proceso con alto costo.
- Proceso con tiempos de ciclo prolongado.
- Existencia de una mejor forma conocida de realizar el proceso que se quiere adoptar.
- Incorporación de nuevas tecnologías.
- Pérdidas de mercados.
- Existencia de peleas o malas comunicaciones interfuncionales.
- Visualización de mejoras al realizar la representación del proceso.
- No se está cumpliendo con las especificaciones establecidas.

La reingeniería de procesos conlleva la involucración de los funcionarios ligados al proceso y el establecimiento de comités de calidad o foros de encuentro donde se diriman las posibles opciones que se descubran a la hora de rediseñar los procesos.

3.5.1. Documentar Procesos

El tener los procesos documentados, facilita el trabajo. También puede realizarse el análisis y la mejora de procesos que aún no se han documentado, aprovechando esta instancia para recién luego documentarlos con la mejora. Como detallamos a continuación¹⁹:

¹⁸ JC. PRADO. (2000). *El proceso de mejora continua en la empresa*. p. 94.

¹⁹ H. J HARRINGTON, (2000). *Mejora de los procesos en las organizaciones*. México. p. 97

ETAPA		ACTIVIDADES	OBSERVACIONES
1	Definir el Proceso	<p>Determinar :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los límites del proceso. ¿Cuándo se inicia y cuando termina? • El objetivo general del proceso. ¿qué trabajo hago? ¿qué producto o servicio realizo? • Cuales son los insumos (ingresos) que inician el proceso, y quienes son sus proveedores. • Quienes son los clientes del proceso • Las salidas (resultados) del proceso: el producto o servicio y todo el sistema de información que requiere. • Que se incluye y que no se incluye en el proceso. • Las interrelaciones con otros procesos de la empresa. 	Esta etapa es muy importante para que todos los integrantes del equipo estén focalizados, o sea estén “hablando de lo mismo”
2	Identificar los requerimientos de los clientes del proceso (Necesidades y expectativas del cliente – lo que representa valor para él)	<p>Determinar en forma cualitativa y cuantitativa que necesitan los distintos clientes del proceso. Esto es establecer las especificaciones de las salidas (resultados) del proceso.</p> <p>Las dimensiones más usuales a considerar son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad – funcionalidad – rendimiento – exactitud – aspecto. • Tiempo – puntualidad- continuidad. • Precio (costo). • Disponibilidad – cantidad. <p>El “valor” de un producto o servicio solo puede ser definido por el cliente. Y solo es útil cuando es expresado en forma de especificaciones y dimensiones específicas para el producto o servicio.</p>	Es importante distinguir entre necesidades y expectativas (necesidad: un informe semanal; expectativa: exacto, claro, no más de 5 hojas...). Entreviste y busque formas de recibir feedback de los clientes para definir bien sus requerimientos.
3	Establecer indicadores	<p>Seleccionar una o más variables que sean representativas de los requerimientos de los clientes, y que puedan medirse.</p> <p>Por lo menos deben considerarse indicadores para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • los resultados del proceso (óptica del cliente). • evaluar la marcha del proceso (óptica de la organización) • los insumos del proceso. 	No se puede controlar ni mejorar lo que no se puede medir.
4	Representar el proceso	<p>Clarificar la secuencia de pasos y decisiones del proceso.</p> <p>Enumere las tareas y decisiones más importantes. Luego siga con la identificación de las subtareas y decisiones que vinculan las tareas más importantes.</p> <p>Describir mediante un diagrama de flujo el proceso tal cual opera hoy, no como nos “gustaría” que fuese.</p> <p>Establecer los responsables de cada etapa.</p> <p>Establecer las mediciones, los controles y registros que se realizan en cada etapa.</p>	Cada miembro del equipo debe tener una copia del diagrama de flujo para poder visualizarlo bien.

5	<p>Establecer mediciones Para que las soluciones se basen en un proceso racional y no impresiones subjetivas.</p>	<p>Observar, registrar, y cuantificar los datos correspondientes a los indicadores seleccionados. Usar datos que reflejen la situación actual. Utilizar datos objetivos es esencial para hacer buenos juicios. Se deben tener suficientes indicadores y mediciones para poder evaluar claramente la situación actual antes de pensar en hacer cambios</p>	<p>Cuidado: - No medir demasiadas cosas. - No destinar demasiado tiempo a la medición. - No medir las cosas equivocadas.</p>
6	<p>Decidir si se va a documentar el proceso o se lo va a mejorar.</p>	<p>En general hay tres clases de intervenciones para mejorar el desempeño de un proceso: 1. Solución de Problemas. Cuando se detectan problemas operacionales. Se usa sobre todo en las etapas iniciales de madurez de los procesos para identificar y remover las causas de la variación de los procesos. 2. Mejora Continua de Procesos: es una estrategia para incrementar gradualmente la capacidad de los procesos. 3. Innovación del proceso. La innovación debe ser utilizada cuando es necesario realizar grandes mejoras.</p>	<p>Al seleccionar el proceso a mejorar existen al menos cinco aspectos que deben tenerse en cuenta: • Impacto en el cliente ¿cuán importante es para el cliente? • Posibilidad de cambio ¿puede usted arreglarlo? • Condición de rendimiento ¿cuán deteriorado se encuentra? • Impacto sobre la empresa ¿qué importancia tiene para la empresa? Disponibilidad de recursos ¿cuáles son los</p>

Elaborado por: Yoice Pila C.

Fuente: Claves para la Mejora de los Procesos en las Organizaciones.

SI SE MEJORA EL PROCESO			
A	Identificar problemas y oportunidades de mejora	<p>Se puede recurrir a:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Identificar y eliminar actividades sin valor agregado. o Simplificar el proceso. o Reducción de tiempos. o Eliminación de costos. o Comparar los datos del proceso en curso con los requerimientos del cliente. (identificar deficiencias). o Centrarse en las actividades que tengan mayor potencial de mejoramiento. 	<p>Las oportunidades de mejora se encuentran cuando se identifican las discrepancias entre los requerimientos de los clientes y las salidas del proceso actual.</p> <p>Pensar en la etapa de madurez del proceso para seleccionar las estrategias y herramientas más adecuadas para su análisis y mejora.</p>
B	Definir mejoras a encarar	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar la causa fundamental de áreas con problemas. • Seleccionar las mejores alternativas para eliminar las causas. • Realizar un plan de mejoras. • Fijar las metas de mejoramiento. Los valores que se pretenden en los indicadores que se miden. • Calcular el grado de cambio que se necesita y la dificultad de hacerlo, sus costos y beneficios, el nivel de apoyo que tendrá, y los riesgos de efectuarlo. 	<p>Aplicar el método de análisis y solución de problemas.</p> <p>Pensar como las distintas alternativas de solución pueden afectar a las personas involucradas con el proceso, al medio ambiente y a la comunidad..</p>
C	Documente un “draft” del proceso mejorado	Realizar una representación y un procedimiento “draft” para el proceso mejorado.	Es un documento que se validará luego de la evaluación de las mejoras
D	Implementar mejoras	Lleve a cabo el proceso de acuerdo con el plan proyectado.	
E	Evaluar mejoras Nunca dé nada por hecho	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar el impacto de las mejoras en el proceso. • Determinar si la causa fundamental de las áreas con problemas ha sido reducida o eliminada. • Verificar que las mejoras en los resultados de los procesos hayan sido mantenidas sistemáticamente. 	<p>Verifique si se han logrado los valores establecidos como meta para la mejora.</p> <p>Solicite feedback al cliente del proceso.</p>
DOCUMENTAR LOS PROCESOS			
7	Documentar el proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el diagrama de flujo detallado del proceso. • Escribir el procedimiento de operación. • Establecer claramente los indicadores, las medidas y las especificaciones para las distintas etapas del proceso. 	

		<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar todos los registros necesarios (formularios, archivos, etc.). • Incorporar el proceso en el Sistema de Gestión. 	
8	Aplicar el proceso documentado	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar el proceso documentado, el procedimiento y las pautas de operación. • Capacitar y educar para que los implicados puedan ejecutar el proceso documentado. • Establecer un mecanismo de auditorías y control periódico del proceso. 	Lo que no se controla se deteriora

Elaborado por: Yoice Pila C.

Fuente: Claves para la Mejora de los Procesos en las Organizaciones

A través de esta metodología planteada, me permitirá ir de manera sistemática, organizada, abarcando los diferentes procesos de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro - Agrocalidad; considerando que es fundamental la coordinación de todo el proceso, haciendo un seguimiento de las diferentes etapas.

3.6. Indicadores de gestión

“Son mediciones del funcionamiento de un proceso que pueden ser de eficacia, cuando miden lo bien o lo mal que un proceso cumple con las expectativas de los destinatarios del mismo; y también pueden ser de eficiencia, cuando miden el consumo de recursos del proceso; para la aplicación de cualquiera de estas mediciones es necesario recoger datos y por lo tanto emplear tiempo en hacerlo”²⁰.

Para establecer medidas de efectividad se debe tomar en cuenta que desea el cliente: Exactitud, puntualidad, confiabilidad, personas atentas, corteses, conocedoras, con poder de decisión.

En cambio las mediciones de eficiencia a tomarse en cuenta son: rendimiento (volumen), uso del personal (horas), uso de computador (tiempo de uso) y reducción de costos (Número de documentos, tiempo en llenar formularios, costo para procesar una transacción).

3.7. Introducción al mejoramiento continuo

La mejora continua debe ser un objetivo permanente de la organización y para mantenerlo se debe aplicar el ciclo de mejora PDCA (Plan, Do, Check, Act)²¹, proceso que permite la consecución de la mejora de la calidad en cualquier proceso de la organización, considerando los siguientes puntos: Planificar, Ejecutar, Comprobar y Actualizar, el mismo que se detalla a continuación:

²⁰ H. J HARRINGTON, (2000). *Mejora de los procesos en las organizaciones*. México. p. 83

²¹ R. AULISO, J. MILES, I. QUINTILLÁN. *Claves para la Mejora de los Procesos en las Organizaciones*. p.



Figura No. 10 Modelo EFQM

Elaborado por: Yoice Pila C

Fuente: Internet

Es muy recomendable que la mejora continua sea vista como una actividad sostenible en el tiempo y regular y no como un arreglo rápido frente a un problema puntual. Para la mejora de cualquier proceso se deben dar varias circunstancias, siguiendo a Juran y Gryna, 1995; Chang, 1996:

- El proceso original debe estar bien definido y documentado.
- Debe haber varios ejemplos de procesos parecidos.
- Los responsables del proceso deben poder participar en cualquier discusión de mejora.
- Un ambiente de transparencia favorece que fluyan las recomendaciones para la mejora.
- Cualquier proceso debe ser acordado, documentado, comunicado y medido en un marco temporal que asegure su éxito.

CAPÍTULO IV

ASPECTOS GENERALES DE LA AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO - AGROCALIDAD

4.1. La Institución y el sector al que pertenece

AGROCALIDAD es una entidad técnica de Derecho Público, con personería jurídica, patrimonio y fondos propios, desconcentrada, con independencia administrativa, económica, financiera y operativa; con sede en Quito y competencia a nivel nacional, adscrita al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del Agro - AGROCALIDAD es la Autoridad Nacional Sanitaria, Fitosanitaria y de Inocuidad de los Alimentos del país, encargada de la regulación y control de las actividades agropecuarias a nivel Nacional, respaldada por normas nacionales e internacionales.



Figura No. 11 Mapa de ubicación de Agrocalidad a Nivel Nacional

Elaborado por: Agrocalidad

Fuente: Senplades

4.2. Marco Legal.

Mediante Decreto Ejecutivo No. 1449 de fecha 22 de noviembre del 2008, publicado en el Registro Oficial No. 479 del 2 de diciembre del 2008, dispone el Presidente Constitucional de la República, Rafael Correa Delgado la reorganización del Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria, transformándola en Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro - AGROCALIDAD.

Para el cumplimiento de sus atribuciones la AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO, podrá crear las unidades administrativas y técnicas necesarias para el desempeño de sus especiales finalidades.

La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro - AGROCALIDAD estará a cargo de un Director Ejecutivo, que tendrá rango de Subsecretario General, de libre nombramiento y remoción por parte del Ministro de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

4.3. Organización.

La estructura organizacional de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del Agro - AGROCALIDAD, se alinea a la misión consagrada en el Decreto Ejecutivo No. 1449, publicado en el Registro Oficial No. 479 del 2 de diciembre del 2008.

4.3.1. Visión

La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del Agro - AGROCALIDAD será un ente oficial de reconocido prestigio, confianza y credibilidad en el ámbito nacional e internacional, por su excelencia en la prestación de servicios a los diferentes actores de las cadenas agro productivas, su capacidad para responder por el manejo sanitario, fitosanitario y de la inocuidad de los alimentos, su apoyo al acceso de mercados internacionales y su contribución a la sostenibilidad ambiental, constituyéndose en un pilar fundamental del Sistema Nacional de Calidad, Sanidad e Inocuidad de los Alimentos.

4.3.2. Misión

La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del Agro - AGROCALIDAD, es la Autoridad Nacional Sanitaria, Fitosanitaria y de Inocuidad de los Alimentos, encargada de la definición y ejecución de políticas, y de la regulación y control de las actividades productivas del agro nacional, respaldada por normas nacionales e internacionales, dirigiendo sus acciones a la protección y mejoramiento de la producción agropecuaria, la implantación de prácticas de inocuidad alimentaria, el control de la calidad de los insumos, el apoyo a la

preservación de la salud pública y el ambiente, incorporando al sector privado y otros actores en la ejecución de planes, programas y proyectos específicos.

4.3.3. Objetivos Estratégicos

- ❖ Lograr la plena integración con el Sistema de Calidad, Sanidad e Inocuidad de los Alimentos - SISCAL.
- ❖ Fortalecer la Estructura Institucional, modernizando sus procesos para mejorar su gestión.
- ❖ Fortalecer sus servicios técnicos, modernizándolos y delegando funciones a actores acreditados para lograr el reconocimiento nacional e internacional.
- ❖ Lograr un mayor relacionamiento con las organizaciones regionales y de referencia internacional de la OMC, orientado al cumplimiento del Acuerdo de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias.
- ❖ Actualizar la Base Legal Sanitaria, Fitosanitaria y de Inocuidad de los Alimentos, armonizándola con las directrices internacionales.
- ❖ Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos.

4.3.4. Valores Institucionales

- ✓ Garantía, credibilidad y transparencia en todos los procesos.
- ✓ Trabajo en equipo y ética profesional.
- ✓ Flexibilidad y agilidad para asumir los cambios.
- ✓ Excelencia y calidez en atención a los usuarios internos y usuarios externos.
- ✓ Firmeza en la toma de decisiones.
- ✓ Responsabilidad, disciplina y liderazgo.

4.3.5. Política de Calidad

La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro- AGROCALIDAD, es la Autoridad Nacional Sanitaria, Fitosanitaria y de Inocuidad de los Alimentos, encargada de la regulación y control sanitario agropecuario, con la finalidad de mantener y mejorar el estatus fito y zoonosanitario; y, contribuir a la soberanía alimentaria.

Nos comprometemos a impulsar una cultura de calidad basada en la honestidad, respeto, lealtad y responsabilidad, asignando los recursos necesarios y cumpliendo con todos los requisitos legales y reglamentarios que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes y partes interesadas, entregando servicios de calidad, mejorando continuamente el desarrollo de nuestros procesos internos y del talento humano.

4.3.6. Estructura de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro - Agrocalidad.

La Organización de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro - AGROCALIDAD está conformada por:

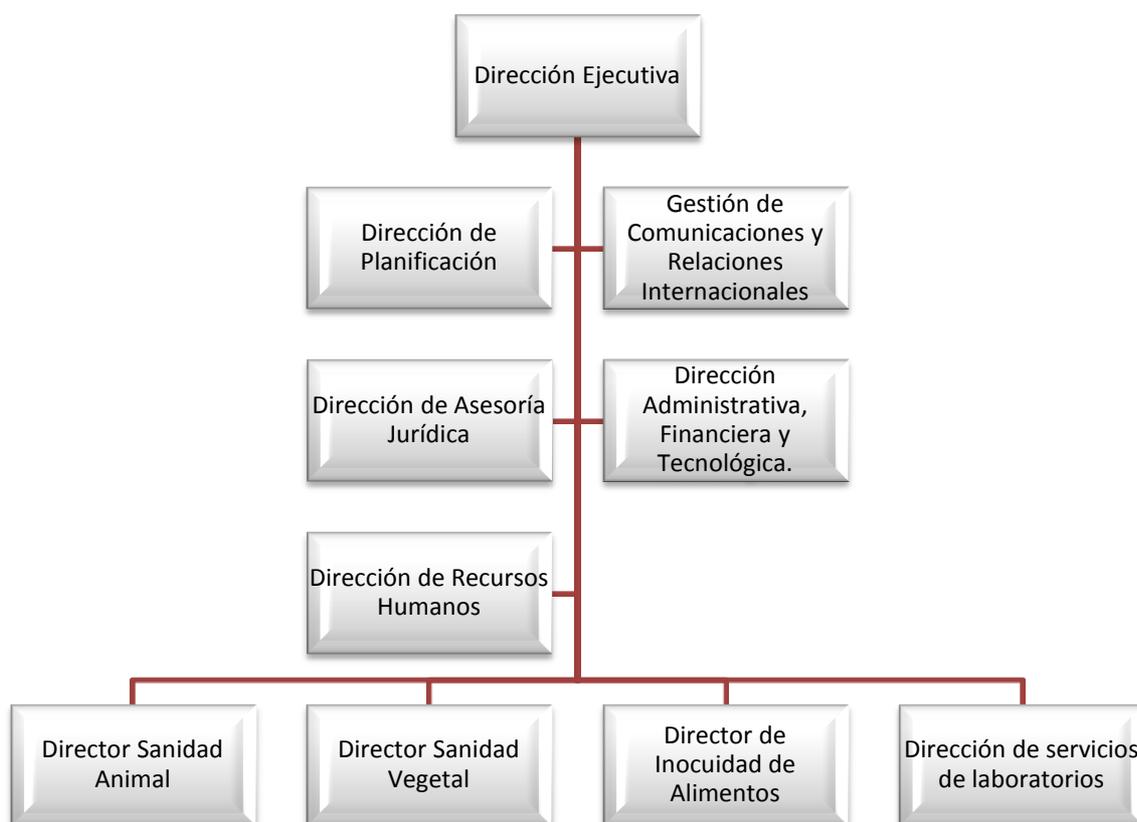


Figura No. 12 Diagrama Estructural de Agrocalidad

Elaborado por: Yoice Pila C

Fuente: Agrocalidad

4.4. Servicios que ofrece a Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro- AGROCALIDAD

AGROCALIDAD, como Autoridad Nacional Sanitaria, Fitosanitaria y de Inocuidad de los Alimentos, encargada de la regulación y control de las actividades productivas del agro nacional, ofrece a los usuarios los servicios de importación, exportación de productos de origen vegetales, productos de origen animal, productos plaguicidas, productos veterinarios y análisis de laboratorios de los productos vegetales, animales, plaguicidas y veterinarios.

A continuación se detalla los servicios que brinda la institución.

SERVICIOS DE LA AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO - AGROCALIDAD

SANIDAD ANIMAL	SANIDAD VEGETAL	INOCUIDAD DE ALIMENTOS	SERVICIO DE LABORATORIOS
<ul style="list-style-type: none"> • Registro, Renovación y Modificación de Operadores • Permiso Zoosanitario de Importación • Ampliación del PZI • Certificado Zoosanitario de Exportación • Inspecciones • Registro de predios cuarentenarios • Movilización de Mascotas • Importación de Mascotas. • Registro de predios para exportación 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro, Renovación y modificación de Operadores • Permiso Fitosanitario de Importación • Ampliación del PFI • Documento de Destinación Aduanera • Permiso Fitosanitario de Exportación • Certificación de Protocolos • Certificado de Calidad de Cacao 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de Operadores • Solicitud de Importación de Productos Agropecuarios • Certificado de Libre Venta • Registro de Productos • Inspección en situ • Inspección Post Registro 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de Sanidad Animal • Diagnóstico de Sanidad Vegetal • Control de Insumos e Inocuidad de Alimentos

Figura No. 13 Servicios de Agrocalidad

Elaborado por: Yoice Pila C

Fuente: Agrocalidad

Haciendo referencia a la Dirección de Sanidad Vegetal–Cuarentena Vegetal (Importaciones), los servicios que brinda a los importadores son:

SERVICIOS AL USUARIO



Elaborado por: Yoice Pila C.

Fuente: Agrocalidad

4.5. Sus Clientes

La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad de Agro - AGROCALIDAD, brinda sus servicios a 1.550 empresas a Nivel Nacional, entre las cuales se detallan las siguientes:²²

- ✓ Queen Roses S.A
- ✓ Bloomexport S. A.
- ✓ Rio Alaquez Rosas Rosalquez S.A.
- ✓ Nevado Ecuador Nevaecuador S.A
- ✓ EQR Equatoroses c.a.
- ✓ Flores del Valle Flodelva Cia. Ltda Bayer S.A.
- ✓ Farmagro S.A.
- ✓ Point del Ecuador Agropoint S.A.
- ✓ Importadora Industrial Agrícola del Monte S.A.
- ✓ Ecuquímica Ecuatoriana de Productos Químicos C.A.
- ✓ Procesadora Nacional de Alimentos Pronaca
- ✓ Pydaco productores y distribuidores comerciales Cia.Ltda
- ✓ Quala Ecuador S.A.
- ✓ Quifatex S.A.
- ✓ Representaciones y Ventas s.a. Reyventas
- ✓ Reybanpac Rey Banano del Pacifico C.A
- ✓ Rodelflowers Cia. Ltda
- ✓ Seafruit S.A
- ✓ Nmoriec Agrícola Inmobiliaria Oriente S.A.
- ✓ Moderna Alimentos S.A.
- ✓ Agrovicol S.A.

AGROCALIDAD, brinda los servicios a los siguientes clientes externos, denominados:

1. Importadores
2. Exportadores
3. Productores
4. Comercializadores
5. Industrializadores
6. Proveedores

²² AGROCALIDAD (2012). *Base de clientes*.

7. Distribuidores
8. Fabricantes
9. Acopiadores

CAPÍTULO V

LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN LA INSTITUCIÓN OBJETO DE ESTUDIO

5.1. Identificación y secuencia de los procesos

En base a las reuniones, entrevistas y talleres realizadas en la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro - AGROCALIDAD con los delegados de los procesos y la coordinadora de Cuarentena Vegetal de la Dirección de Sanidad Vegetal, se determinó que para ofrecer el servicio de importación de plantas, productos vegetales y artículos reglamentados, en donde se identificaron y secuenciaron los siguientes procesos.

5.1.1. Mapa de procesos

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO - AGROCALIDAD



Figura No. 14 Mapa de procesos de Agrocalidad

Elaborado por: Yoice Pila C.

Fuente: Estatuto Agrocalidad

En el mapa de procesos que se muestra en la gráfica 5.1 se observa que la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro - AGROCALIDAD para la prestación de servicios a los importadores de plantas, productos vegetales y artículos reglamentados requiera de tres (3) procesos estratégicos que son: Planificación, Asesoría Jurídica y Comunicación - Relaciones Internacionales; tres (3) procesos operativos que son: Registro, Renovación y Ampliación de Operadores de Importación, Permiso y Ampliación Fitosanitario de Importación, y Documento de Destinación Aduanera, cuya secuencia se la puede observar en la gráfica 5.1; además se requiere de tres (3) procesos de apoyo que son: Recursos Humanos, Administración Financiera y Gestión Tecnológica.

5.1.2. Codificación de los procesos.

Para la identificación de los mapas de procesos, diagramas de procesos y fichas de procesos se ha generado una codificación, el cual nos facilitará el seguimiento, control y evaluación de los procesos de estudio.

A continuación se detalla la codificación de cada proceso identificado:

Tabla No. 4 Codificación de procesos de Agrocalidad

CÓDIFICACIÓN DEL PROCESO	NOMBRE DEL PROCESO
1.1.1.1.	Registro, Renovación, Ampliación de Operadores de Importación de plantas, productos vegetales y artículos reglamentados.
1.1.1.2.	Permiso y/o Ampliación Fitosanitario de Importación.
1.1.1.3.	Documento de Destinación Aduanera (DDA)

Elaborado por: Yoice Pila C

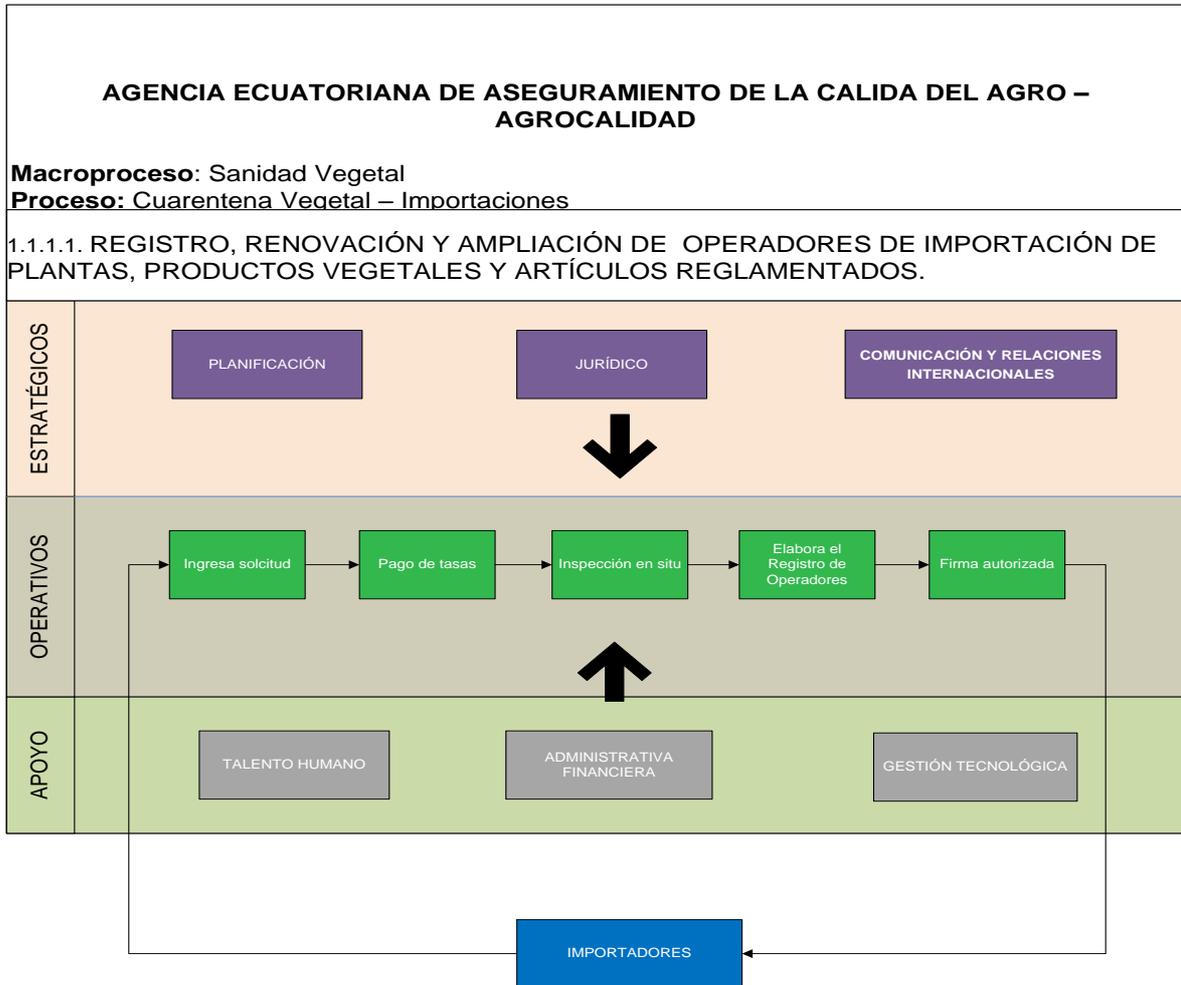
Fuente: Agrocalidad

5.2. Descripción de los procesos

De acuerdo a la metodología descrita en el capítulo 2 se aplica el Mapa de Procesos, Diagrama de Procesos y Fichas de Procesos en los cuales se detallan los procedimientos, producto, cliente, entrada e indicadores de los 3 subprocesos de la Dirección de Sanidad Vegetal - Cuarentena Vegetal (Importaciones).

Cada proceso ha sido descrito de acuerdo al sistema de gestión (mapa de procesos), sus actividades (diagrama de flujo) o sus características (ficha de procesos) tal como se muestra en las siguientes gráficas.

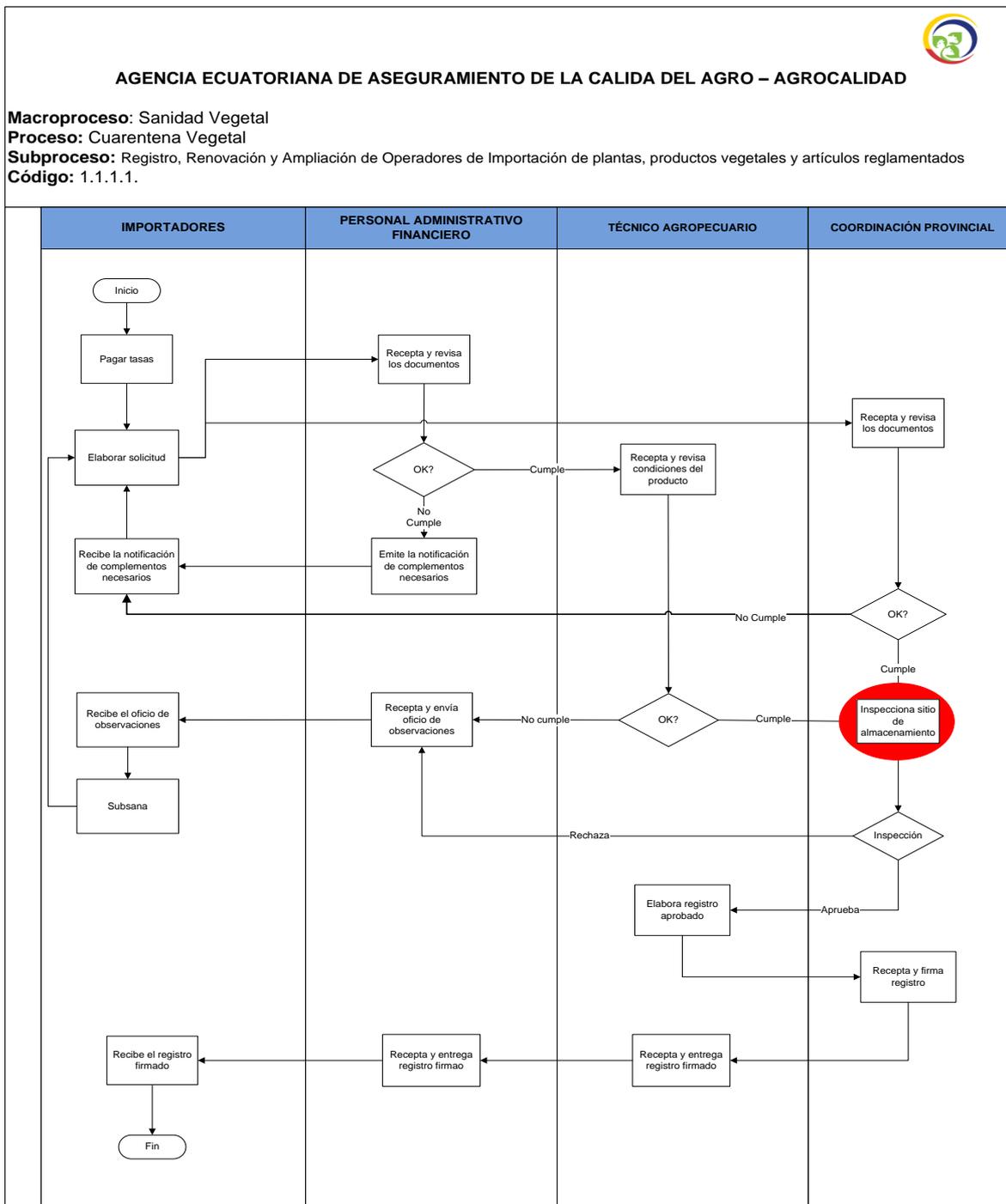
MAPA DE PROCESO



Elaborado por: Yoice Pila C.

Fuente: Agrocalidad

1.1.1.1. DIAGRAMA DE PROCESO DE REGISTRO, RENOVACIÓN Y AMPLIACIÓN DE OPERADORES DE IMPORTACIÓN DE PLANTAS, PRODUCTOS VEGETALES Y ARTÍCULOS REGLAMENTADOS.



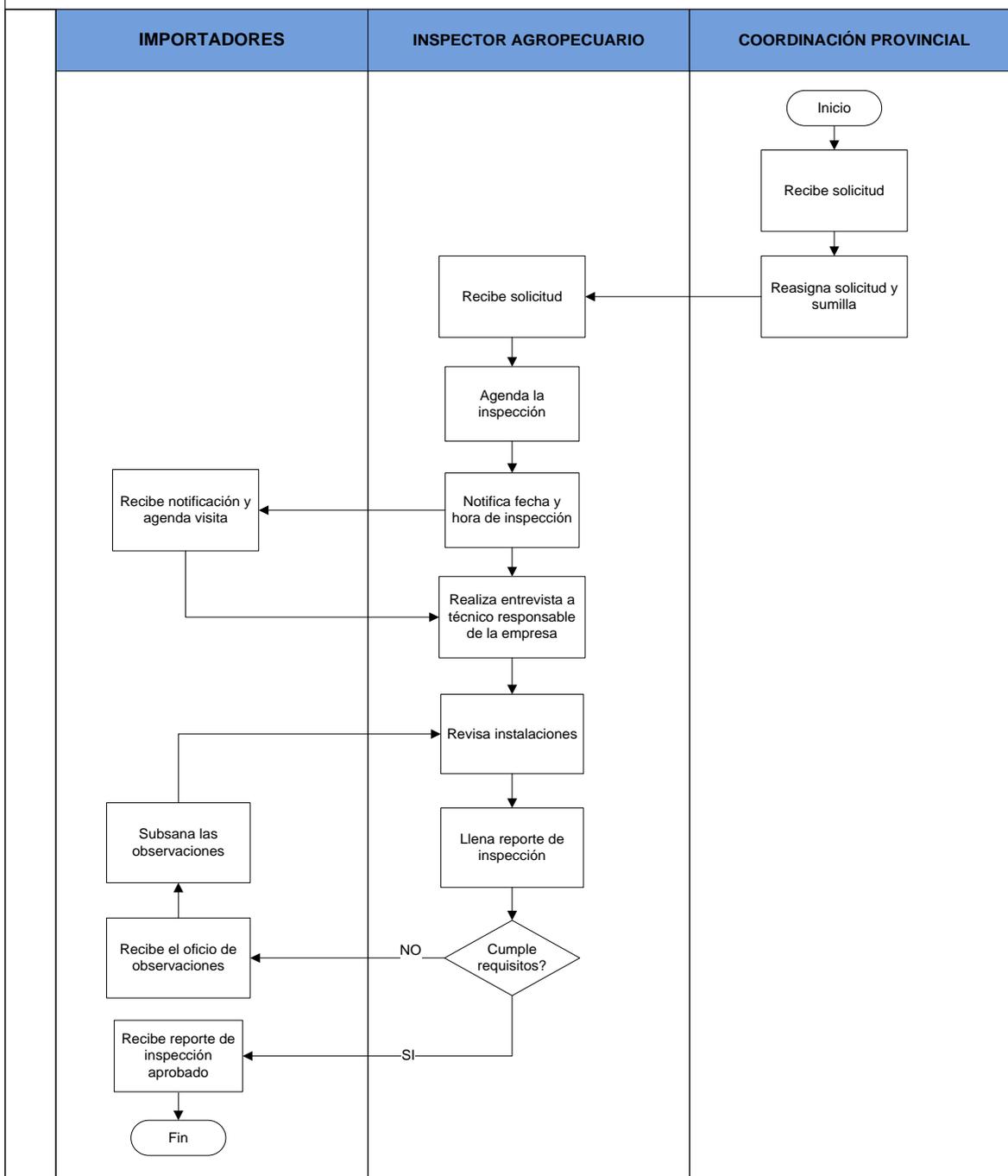
Elaborado por: Yoice Pila C.

Fuente: Agrocaldidad



AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDA DEL AGRO – AGROCALIDAD

INSPECCION



Elaborado por: Yoice Pila C.

Fuente: Agrocalidad

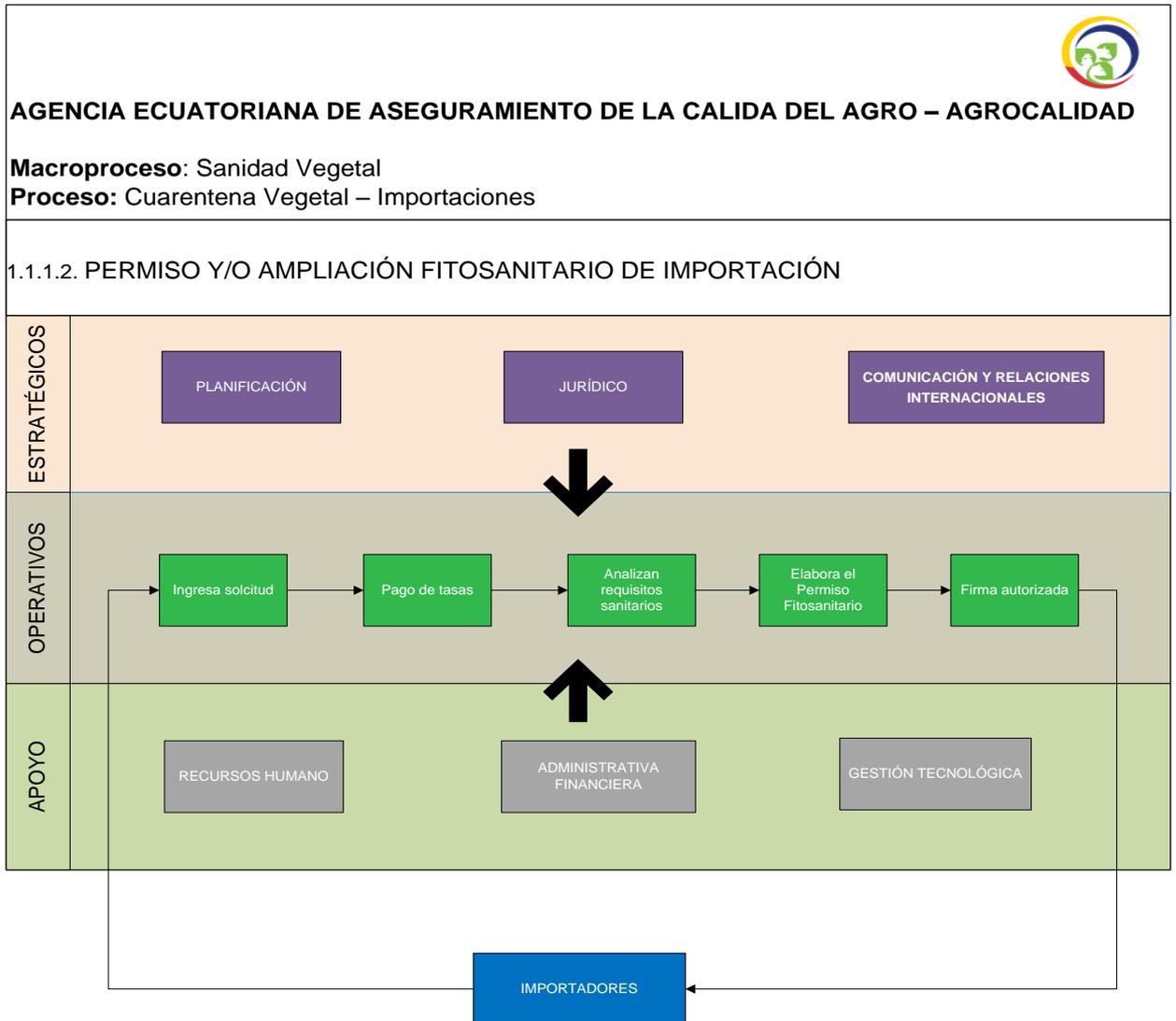
FICHA DE PROCESOS

<p>AGROCALIDAD</p> 	<p>REGISTRO, RENOVACIÓN Y AMPLIACIÓN DE OPERADORES DE IMPORTACIÓN DE PLANTAS, PRODUCTOS VEGETALES Y ARTÍCULOS REGLAMENTADOS</p>	<p>FP-1.1.1.1.</p>
<p>PROCESO: Registro, Renovación y Ampliación de Operadores de Importación de Plantas, Productos Vegetales y Artículos Reglamentados</p>		<p>PROPIETARIO Técnicos Agropecuarios</p>
<p>MISIÓN: Informar a la SENA E las personas naturales o jurídicas que se dediquen a la importación de plantas, productos vegetales y otros artículos reglamentados que cuenten con requisitos fitosanitarios establecidos por AGROCALIDAD.</p>		<p>DOCUMENTACIÓN RUC Comprobante de Pago Solicitud</p>
<p>ALCANCE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empieza: Cuando realizan el pago de tasas. • Incluye: Revisión documental, comprobante de pago, reporte de inspección • Termina: Recapta el Registro de Importadores aprobado 		
<p>ENTRADAS: Requerimiento del usuario</p>		
<p>PROVEEDORES: Importadores</p>		
<p>SALIDAS: Registro autorizado para el ingreso del producto</p>		
<p>CLIENTES: Asistente Financiero, Técnicos Agropecuarios, Director</p>		
<p>INSPECCIONES: Inspecciones cada mes de los productos almacenados en centros de acopio, bodegas, sitios de producción a fin de verificar el estatus fitosanitario de los productos ingresados al país.</p>	<p>REGISTROS Ruc Comprobante de Pago Croquis de lugar a inspeccionar</p>	
<p>VARIABLES DE CONTROL Reglamentos, Resolución 54 y Ley de Sanidad Vegetal. Catálogo de productos - países -requisitos sanitarios</p>	<p>INDICADORES No. de días promedio por trámite No. de trámites procesados correctamente.</p>	

Elaborado por: Yoice Pila C.

Fuente: Agrocalidad

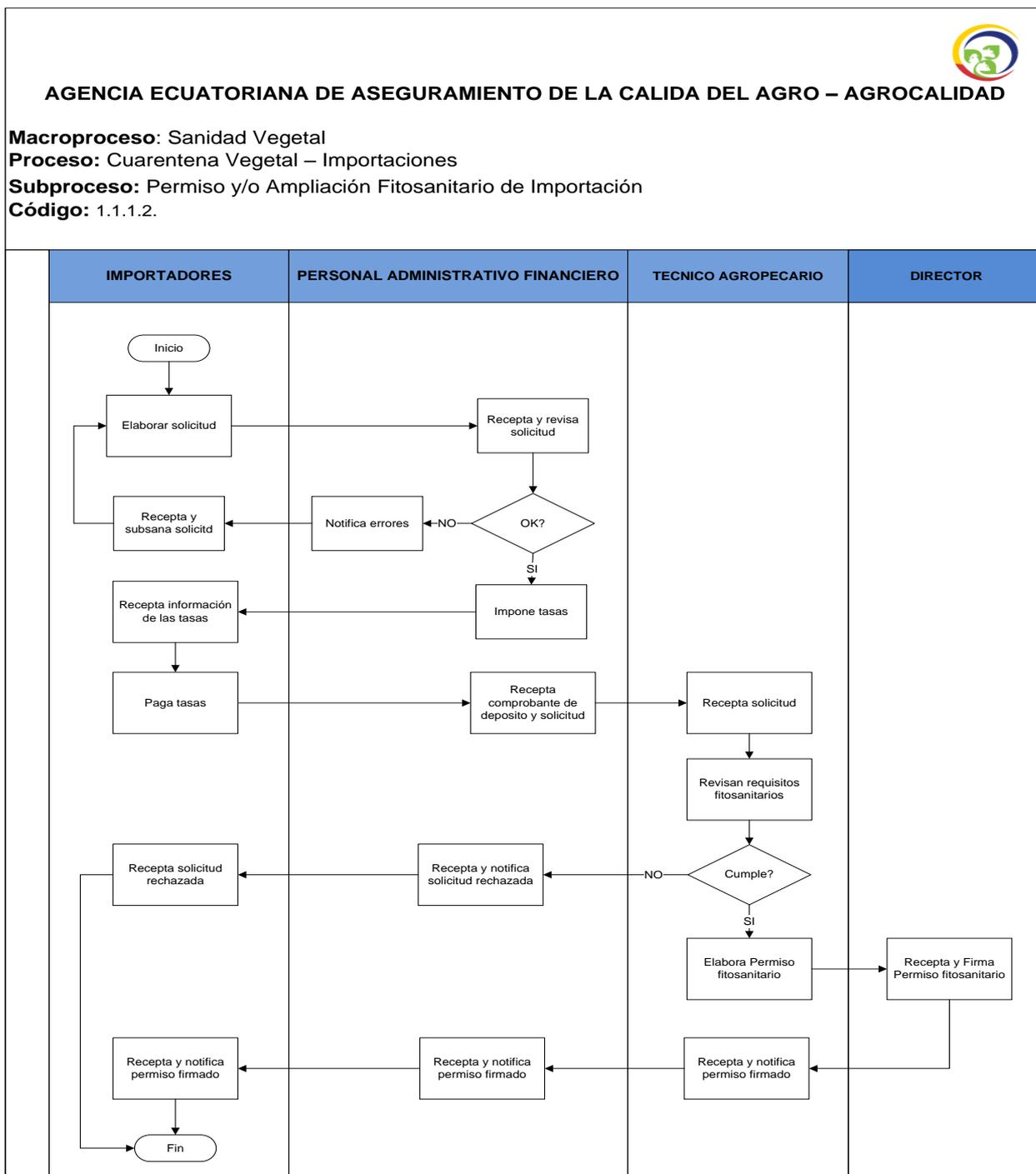
MAPA DE PROCESOS



Elaborado por: Yoice Pila C.

Fuente: Agrocalidad

1.1.1.2. DIAGRAMA DE PROCESO DEL PERMISO Y/O AMPLIACIÓN FITOSANITARIO DE IMPORTACIÓN.



Elaborado por: Yoice Pila C.

Fuente: Agrocaldidad

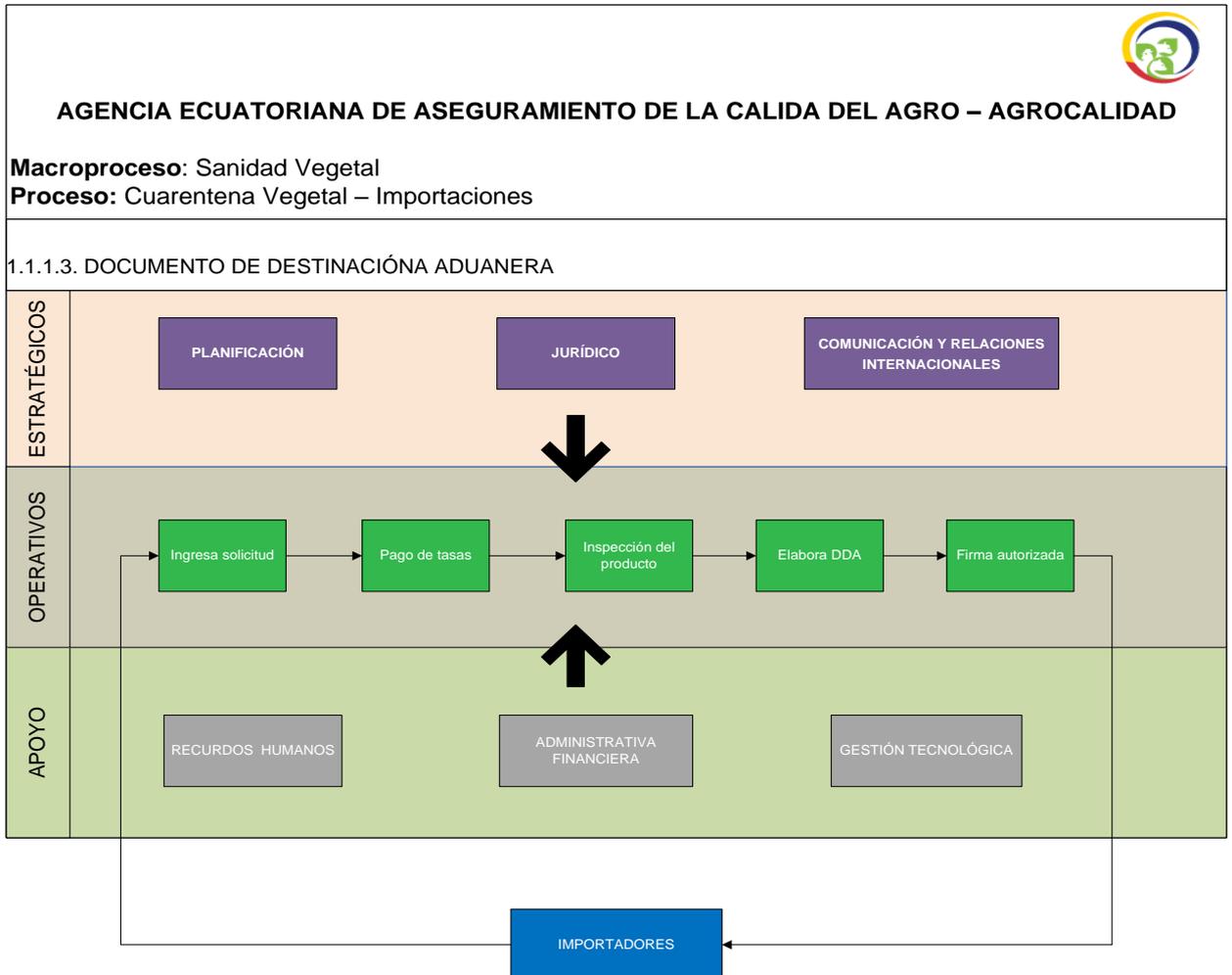
FICHA DE PROCESOS.

<p>AGROCALIDAD</p> 	<p>PERMISO Y/O AMPLIACIÓN DEL FITOSANITARIO DE IMPORTACIÓN</p>	<p>FP-1.1.1.2.</p>
<p>PROCESO: Permiso y/o Ampliación del Fitosanitario de Importación</p>		<p>PROPIETARIO Técnicos Agropecuarios</p>
<p>MISIÓN: Informar a la Organización Nacional de Protección Fitosanitaria del país de origen y al importador los requisitos fitosanitarios que deben cumplir las plantas, productos vegetales y artículos reglamentados antes de ingresar al país.</p>		<p>DOCUMENTACIÓN RUC Comprobante de Pago Notas de Pedido Factura proforma Solicitud</p>
<p>ALCANCE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empieza: Cuando realizan la solicitud • Incluye: Revisión documental, comprobante de pago • Termina: Recapta el Permiso y/o Ampliación fitosanitario de Importación aprobado 		
<p>ENTRADAS: Requerimiento del usuario PROVEEDORES: Importadores</p>		
<p>SALIDAS: Registro autorizado para el ingreso del producto CLIENTES: Analista Financiero, Técnico Agropecuario y Director</p>		
<p>INSPECCIONES: Inspecciones cada mes de los productos almacenados en centros de acopio, bodegas, sitios de producción a fin de verificar el estatus fitosanitario de los productos.</p>	<p>REGISTROS Ruc PFI original (en caso de ampliación)</p>	
<p>VARIABLES DE CONTROL Reglamentos, Resolución 54 y Ley de Sanidad Vegetal. Catálogo de productos - países -requisitos sanitarios</p>	<p>INDICADORES No. de días promedio por trámite. No. de trámites procesados correctamente.</p>	

Elaborado por: Yoice Pila C.

Fuente: Agrocalidad

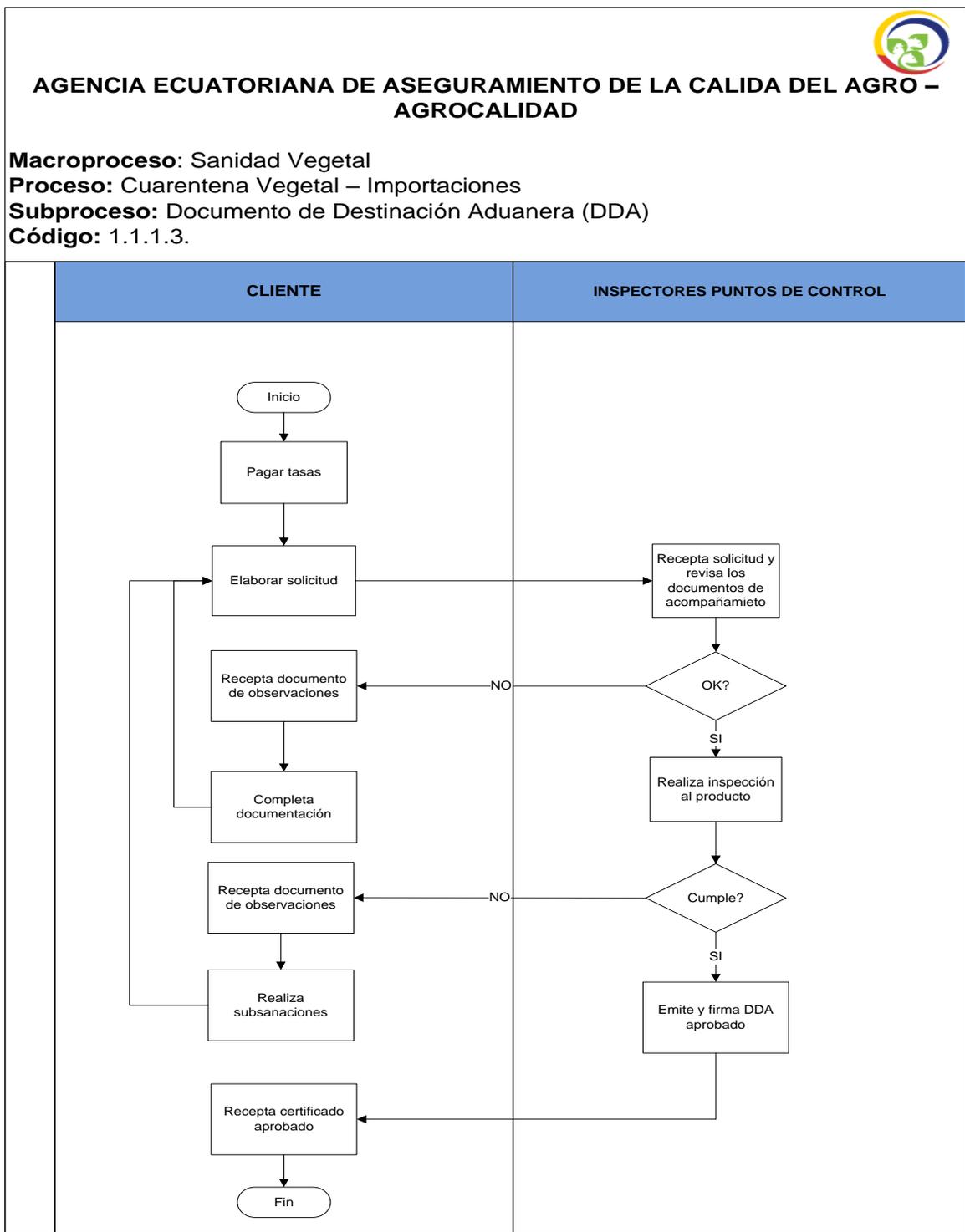
MAPA DE PROCESOS



Elaborado por: Yoice Pila C

Fuente: Agrocalidad

1.1.1.3. DIAGRAMA DE PROCESO DEL DOCUMENTO DE DESTINACIÓN ADUANERA (DDA).



Elaborado por: Yoice Pila C

Fuente: Agrocalidad

FICHA DE PROCESOS.

<p>AGROCALIDAD</p> 	<p>DOCUMENTO DE DESTINACIÓN ADUANERA (DDA)</p>	<p>FP-1.1.1.3.</p>
<p>PROCESO: Documento de Destinación Aduanera</p>	<p>PROPIETARIO Técnicos Agropecuarios de Puntos de Control</p>	
<p>MISIÓN: Constar en puntos de control el cumplimiento de los requisitos fitosanitarios de las plantas, productos vegetales y artículos reglamentados de importación.</p>	<p>DOCUMENTACIÓN Original del Permiso Fitosanitario de Importación. Original de Certificado de Exportación. Copia de la guía aérea o manifiesto de carga. Copia del certificado de origen Comprobante de pago Solicitud</p>	
<p>ALCANCE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empieza: Cuando realizan el pago de tasas. • Incluye: Revisión documental, comprobante de pago • Termina: Recapta el Certificado DDA aprobado 		
<p>ENTRADAS: Requerimiento del usuario</p>		
<p>PROVEEDORES: Importadores.</p>		
<p>SALIDAS: Registro autorizado para el ingreso del producto</p>		
<p>CLIENTES: Inspectores Puntos de Control.</p>		
<p>INSPECCIONES: Inspecciones diarias de los productos importados en puertos, fronteras y aeropuertos a fin de verificar el estatus fitosanitario de los productos.</p>	<p>REGISTROS PFI original Certificado de Exportación original Guía aérea o manifiesto de carga Certificado de origen Comprobante de pago</p>	
<p>VARIABLES DE CONTROL Reglamentos, Resolución 54 y Ley de Sanidad Vegetal. Catálogo de productos - países -requisitos sanitarios Elaborado por: Yoice Pila C. Fuente: Agrocalidad</p>	<p>INDICADORES No. de días promedio por trámite No. de trámites procesados correctamente.</p>	

5.3. Seguimiento y la medición de los procesos.

En base a la metodología detallada en el capítulo 2, se han elaborado las fichas de indicadores de cada uno de los tres subprocesos identificados, tomando en consideración los datos históricos del último año 2012.

5.3.1. Datos Históricos de los procesos.

Los datos que se muestran en las siguientes tablas están dados por estadísticas recopiladas en la institución en el año 2012.

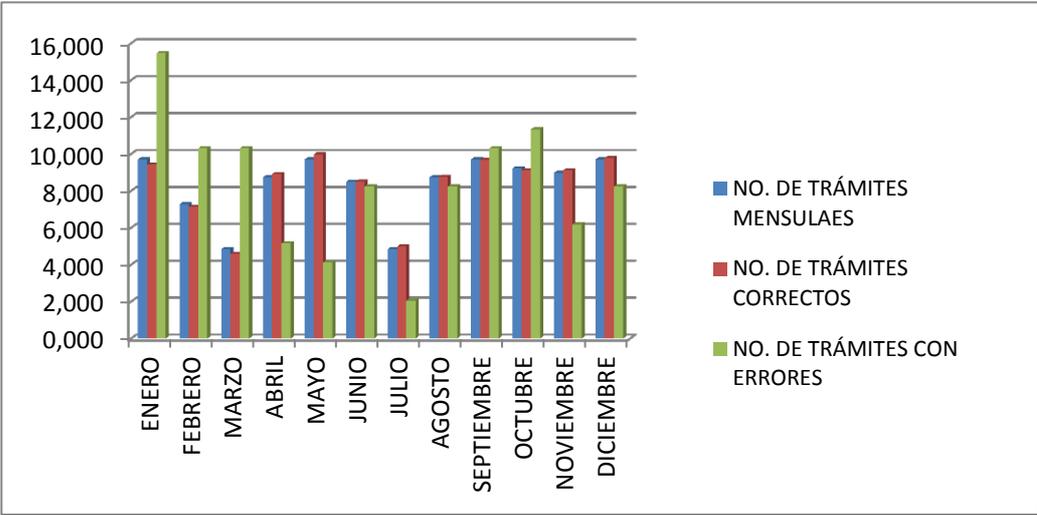
5.3.1.1. Tabla histórica del Registro, Renovación y Ampliación de Operadores de Importación de Plantas, Productos Vegetales y Artículos Reglamentados.

Tabla No. 5 Estadística de trámites

MESES	NO. DE TRÁMITES MENSUALES	NO. DE TRÁMITES CORRECTOS	NO. DE TRÁMITES CON ERRORES
ENERO	200	185	15
FEBRERO	150	140	10
MARZO	100	90	10
ABRIL	180	175	5
MAYO	200	196	4
JUNIO	175	167	8
JULIO	100	98	2
AGOSTO	180	172	8
SEPTIEMBRE	200	190	10
OCTUBRE	190	179	11
NOVIEMBRE	185	179	6
DICIEMBRE	200	192	8
TOTAL	2060	1963	97

Fuente: Agrocalidad

NO. DE DIAS PROMEDIO DE DESPACHO	15
----------------------------------	----

<p>AGROCALIDAD</p> 	<p>Registro, Renovación y Ampliación de Operadores de Importación de Plantas, Productos Vegetales y Artículos Reglamentados.</p>																																																					
<p>FICHA DE INDICADOR</p>	<p>REFERENCIA: PROCESO 1.1.1.1. COD. FICHA</p>																																																					
<p>RESULTADO PLANIFICADO: Incrementar el número de trámites procesados correctamente.</p>																																																						
<p>INDICADOR: Trámites correctos por mes</p>																																																						
<p>FORMA DE CÁLCULO: (No. De trámites realizados correctamente / Total de trámites por mes)</p>																																																						
<p>FUENTES DE INFORMACIÓN: Estadísticas de la Dirección de Sanidad Vegetal</p>																																																						
<p>SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN: Mensual</p>  <table border="1"> <caption>Data extracted from the bar chart</caption> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>No. de Trámites Mensuales</th> <th>No. de Trámites Correctos</th> <th>No. de Trámites con Errores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>ENERO</td><td>10,000</td><td>9,500</td><td>15,500</td></tr> <tr><td>FEBRERO</td><td>7,500</td><td>7,000</td><td>10,500</td></tr> <tr><td>MARZO</td><td>5,000</td><td>4,500</td><td>10,500</td></tr> <tr><td>ABRIL</td><td>9,000</td><td>9,000</td><td>5,000</td></tr> <tr><td>MAYO</td><td>10,000</td><td>10,000</td><td>4,500</td></tr> <tr><td>JUNIO</td><td>8,500</td><td>8,500</td><td>8,500</td></tr> <tr><td>JULIO</td><td>5,000</td><td>5,000</td><td>2,500</td></tr> <tr><td>AGOSTO</td><td>9,000</td><td>9,000</td><td>8,500</td></tr> <tr><td>SEPTIEMBRE</td><td>10,000</td><td>10,000</td><td>10,500</td></tr> <tr><td>OCTUBRE</td><td>9,500</td><td>9,500</td><td>11,500</td></tr> <tr><td>NOVIEMBRE</td><td>9,000</td><td>9,000</td><td>6,500</td></tr> <tr><td>DICIEMBRE</td><td>10,000</td><td>10,000</td><td>8,500</td></tr> </tbody> </table>			Mes	No. de Trámites Mensuales	No. de Trámites Correctos	No. de Trámites con Errores	ENERO	10,000	9,500	15,500	FEBRERO	7,500	7,000	10,500	MARZO	5,000	4,500	10,500	ABRIL	9,000	9,000	5,000	MAYO	10,000	10,000	4,500	JUNIO	8,500	8,500	8,500	JULIO	5,000	5,000	2,500	AGOSTO	9,000	9,000	8,500	SEPTIEMBRE	10,000	10,000	10,500	OCTUBRE	9,500	9,500	11,500	NOVIEMBRE	9,000	9,000	6,500	DICIEMBRE	10,000	10,000	8,500
Mes	No. de Trámites Mensuales	No. de Trámites Correctos	No. de Trámites con Errores																																																			
ENERO	10,000	9,500	15,500																																																			
FEBRERO	7,500	7,000	10,500																																																			
MARZO	5,000	4,500	10,500																																																			
ABRIL	9,000	9,000	5,000																																																			
MAYO	10,000	10,000	4,500																																																			
JUNIO	8,500	8,500	8,500																																																			
JULIO	5,000	5,000	2,500																																																			
AGOSTO	9,000	9,000	8,500																																																			
SEPTIEMBRE	10,000	10,000	10,500																																																			
OCTUBRE	9,500	9,500	11,500																																																			
NOVIEMBRE	9,000	9,000	6,500																																																			
DICIEMBRE	10,000	10,000	8,500																																																			

Elaborado por: Yoice Pila C.

Fuente: Agrocalidad

ANÁLISIS

A través de este indicador de desempeño, Agrocalidad, puede medir la eficiencia y eficacia del procesamiento de los trámites mensuales. En la actualidad los servidores deben tramitar 200 registros mensuales, de los cuales 163 trámites son procesados correctamente, representando el 81,5%, pero de esa totalidad hoy en día el 8,24% de los tramites registran errores, produciendo perdidas económicas a los importadores y más tiempo en volver a tramitar; a fin de eliminar este porcentaje, se propone un nuevo sistema informático que automatiza tareas, las cuales permitirá reducir al 1% de errores mensuales, e incrementar al 98% de trámites procesados correctamente. Para alcanzar el nivel de desempeño del 98% se deberán procesar 196 trámites por mes.

AGROCALIDAD



Registro, Renovación y ampliación de Operadores de Importación de Plantas, Productos Vegetales y Artículos Reglamentados.

FICHA DE INDICADOR

REFERENCIA: PROCESO

1.1.1.1.

COD. FICHA

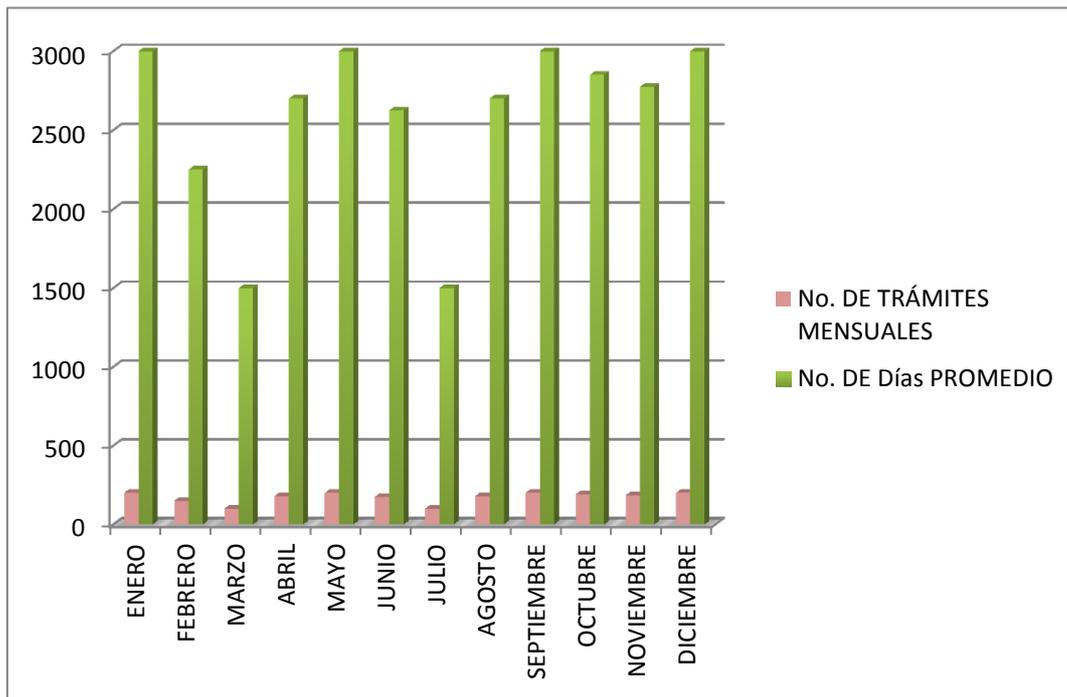
RESULTADO PLANIFICADO: Reducir a 8 días el procesamiento de los trámites

INDICADOR: Número de días promedio en procesar un trámite.

FORMA DE CÁLCULO: (Total de número de días/Total de trámites mensuales)

FUENTES DE INFORMACIÓN: Estadísticas de la Dirección de Sanidad Vegetal

SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN: Mensual



Elaborado por: Yoice Pila C.

Fuente: Agrocalidad

ANÁLISIS

El tiempo que se llevan los servidores públicos en dar respuesta a un trámite actualmente es de 15 días laborales, dando un promedio actual de procesamiento de 2.575 días, con el cual se despachan un promedio de 172 trámites en el mes; lo cual no es óptimo ni rentable para el importador, debido a que los productos no pueden salir inmediatamente llegan al puerto sin la previa autorización de Agrocalidad, mediante el documento de control previo debidamente aprobado.

Considerando la situación actual de que los 172 trámites promedio que ingresan mensualmente están siendo procesados en un promedio de 15 días laborales, se ha tomado en cuenta la mejora del proceso y se han optimizado las actividades administrativas mediante una herramienta informática (VUE), las cuales se han automatizado. Bajo el uso de ésta herramienta los tramites deben ser procesados en 8 días laborales, teniendo como promedio de despacho 1.373 días por 172 trámites promedios al mes.

Actividades Optimizadas: Pago de tasas, Receta y validad documentos, emisión de notificaciones, elaboración del registro, firma del registro.

Total de actividades Optimizadas: 5 (cinco)

En base a las actividades mejoradas y validaciones que realiza el sistema con el SRI y Superintendencia de Compañías, hace el proceso más ágil.

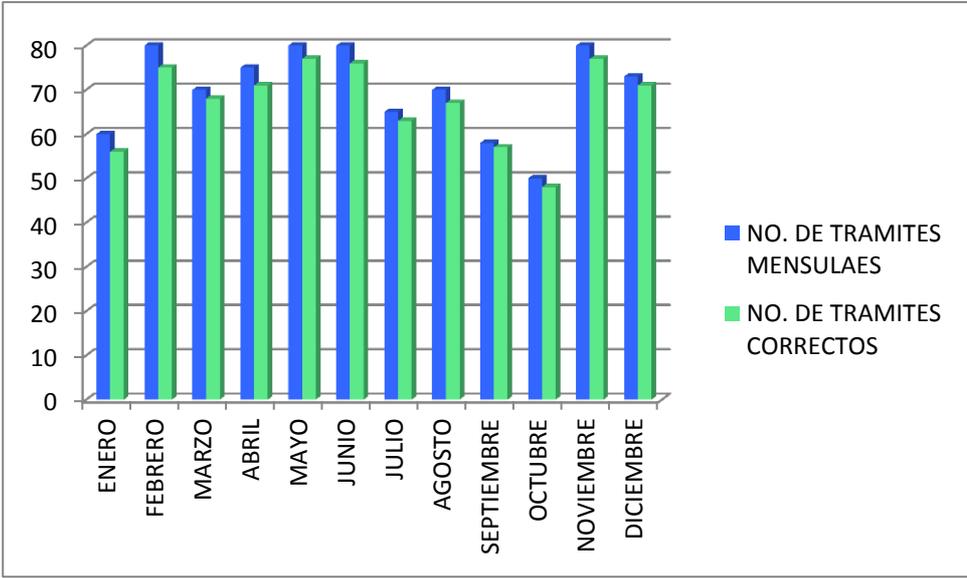
5.3.1.2. Tabla histórica del Permiso y/o Ampliación Fitosanitario de Importación de Plantas, Productos Vegetales y Artículos Reglamentados.

Tabla No. 6 Estadística de trámites

MESES	NO. DE TRÁMITES MENSUALES	NO. DE TRÁMITES CORRECTOS	NO. DE TRÁMITES CON ERRORES
ENERO	60	56	4
FEBRERO	80	75	5
MARZO	70	68	2
ABRIL	75	71	4
MAYO	80	77	3
JUNIO	80	76	4
JULIO	65	63	2
AGOSTO	70	67	3
SEPTIEMBRE	58	57	1
OCTUBRE	50	48	2
NOVIEMBRE	80	77	3
DICIEMBRE	73	71	2
TOTAL	841	806	35

Fuente: Agrocalidad

NO. DE DIAS PROMEDIO DE DESPACHO	12
---	-----------

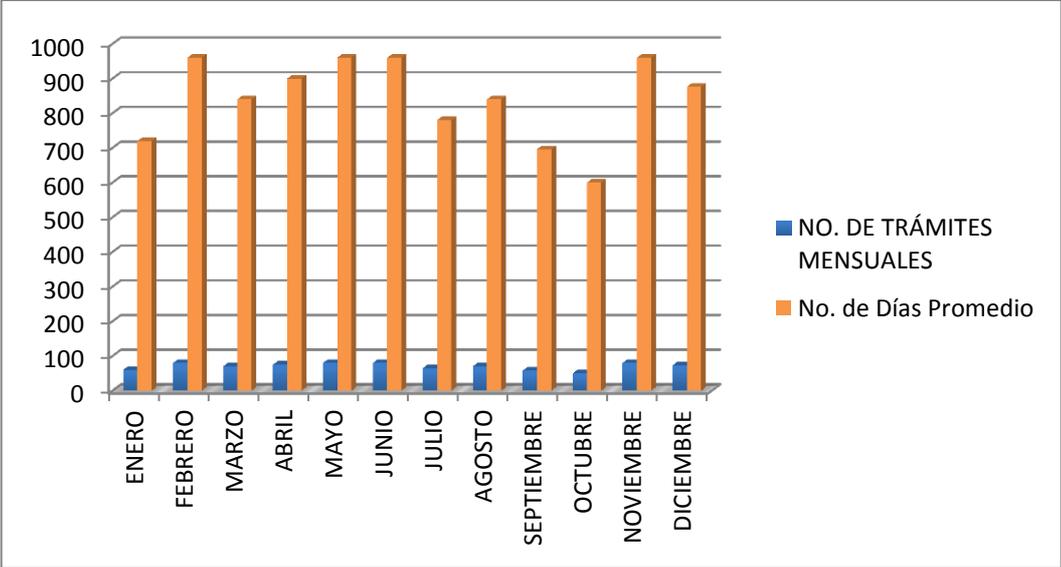
AGROCALIDAD 	Permiso y/o Ampliación Fitosanitario de Importación de Plantas, Productos Vegetales y Artículos Reglamentados.																																								
FICHA DE INDICADOR	REFERENCIA: PROCESO 1.1.1.2. COD. FICHA																																								
RESULTADO PLANIFICADO: Incrementar el número de trámites procesados correctamente.																																									
INDICADOR: Trámites correctos por mes																																									
FORMA DE CÁLCULO: (No. De trámites realizados correctamente / Total de trámites por mes)																																									
FUENTES DE INFORMACIÓN: Estadísticas de la Dirección de Sanidad Vegetal																																									
SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN: Mensual  <table border="1"> <caption>Data for Monthly Permits and Correct Permits</caption> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>NO. DE TRAMITES MENSUALES</th> <th>NO. DE TRAMITES CORRECTOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>ENERO</td><td>60</td><td>58</td></tr> <tr><td>FEBRERO</td><td>80</td><td>75</td></tr> <tr><td>MARZO</td><td>70</td><td>68</td></tr> <tr><td>ABRIL</td><td>75</td><td>72</td></tr> <tr><td>MAYO</td><td>80</td><td>78</td></tr> <tr><td>JUNIO</td><td>80</td><td>75</td></tr> <tr><td>JULIO</td><td>65</td><td>62</td></tr> <tr><td>AGOSTO</td><td>70</td><td>68</td></tr> <tr><td>SEPTIEMBRE</td><td>58</td><td>55</td></tr> <tr><td>OCTUBRE</td><td>50</td><td>48</td></tr> <tr><td>NOVIEMBRE</td><td>80</td><td>78</td></tr> <tr><td>DICIEMBRE</td><td>75</td><td>72</td></tr> </tbody> </table>			Mes	NO. DE TRAMITES MENSUALES	NO. DE TRAMITES CORRECTOS	ENERO	60	58	FEBRERO	80	75	MARZO	70	68	ABRIL	75	72	MAYO	80	78	JUNIO	80	75	JULIO	65	62	AGOSTO	70	68	SEPTIEMBRE	58	55	OCTUBRE	50	48	NOVIEMBRE	80	78	DICIEMBRE	75	72
Mes	NO. DE TRAMITES MENSUALES	NO. DE TRAMITES CORRECTOS																																							
ENERO	60	58																																							
FEBRERO	80	75																																							
MARZO	70	68																																							
ABRIL	75	72																																							
MAYO	80	78																																							
JUNIO	80	75																																							
JULIO	65	62																																							
AGOSTO	70	68																																							
SEPTIEMBRE	58	55																																							
OCTUBRE	50	48																																							
NOVIEMBRE	80	78																																							
DICIEMBRE	75	72																																							

Elaborado por: Yoice Pila C.

Fuente: Agrocalidad

ANÁLISIS

A través de este indicador de desempeño, Agrocalidad puede medir la eficiencia y eficacia del procesamiento de los trámites mensuales. En la actualidad los servidores deben tramitar hasta 80 permisos y ampliaciones fitosanitario de importación mensuales, de los cuales 67 trámites son procesados correctamente, representando el 83%, pero de este porcentaje, hoy en día el 4% de los tramites registran errores, produciendo perdidas económicas a los importadores y más tiempo en volver a tramitar; a fin de eliminar este porcentaje, se propone un nuevo sistema informático que automatiza tareas, las cuales permitirá reducir al 1% de errores mensuales, e incrementar al 95% de trámites procesados correctamente. A fin de cumplir con el indicador, los servidores deberán procesar 76 trámites por mes.

AGROCALIDAD 	Permiso y/o Ampliación Fitosanitario de Importación de Plantas, Productos Vegetales y Artículos Reglamentados.																																								
FICHA DE INDICADOR	REFERENCIA: PROCESO 1.1.1.2. COD. FICHA																																								
RESULTADO PLANIFICADO: Reducir a 5 días el procesamiento de los trámites																																									
INDICADOR: Número de días promedio en procesar un trámite.																																									
FORMA DE CÁLCULO: (Total de número de días/Total de trámites mensuales)																																									
FUENTES DE INFORMACIÓN: Estadísticas de la Dirección de Sanidad Vegetal																																									
SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN: Mensual																																									
 <table border="1"> <caption>Data extracted from the bar chart</caption> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>NO. DE TRÁMITES MENSUALES</th> <th>No. de Días Promedio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>ENERO</td><td>~80</td><td>~740</td></tr> <tr><td>FEBRERO</td><td>~100</td><td>~980</td></tr> <tr><td>MARZO</td><td>~90</td><td>~860</td></tr> <tr><td>ABRIL</td><td>~100</td><td>~920</td></tr> <tr><td>MAYO</td><td>~100</td><td>~980</td></tr> <tr><td>JUNIO</td><td>~100</td><td>~980</td></tr> <tr><td>JULIO</td><td>~80</td><td>~800</td></tr> <tr><td>AGOSTO</td><td>~90</td><td>~860</td></tr> <tr><td>SEPTIEMBRE</td><td>~80</td><td>~720</td></tr> <tr><td>OCTUBRE</td><td>~70</td><td>~620</td></tr> <tr><td>NOVIEMBRE</td><td>~100</td><td>~980</td></tr> <tr><td>DICIEMBRE</td><td>~100</td><td>~900</td></tr> </tbody> </table>			Mes	NO. DE TRÁMITES MENSUALES	No. de Días Promedio	ENERO	~80	~740	FEBRERO	~100	~980	MARZO	~90	~860	ABRIL	~100	~920	MAYO	~100	~980	JUNIO	~100	~980	JULIO	~80	~800	AGOSTO	~90	~860	SEPTIEMBRE	~80	~720	OCTUBRE	~70	~620	NOVIEMBRE	~100	~980	DICIEMBRE	~100	~900
Mes	NO. DE TRÁMITES MENSUALES	No. de Días Promedio																																							
ENERO	~80	~740																																							
FEBRERO	~100	~980																																							
MARZO	~90	~860																																							
ABRIL	~100	~920																																							
MAYO	~100	~980																																							
JUNIO	~100	~980																																							
JULIO	~80	~800																																							
AGOSTO	~90	~860																																							
SEPTIEMBRE	~80	~720																																							
OCTUBRE	~70	~620																																							
NOVIEMBRE	~100	~980																																							
DICIEMBRE	~100	~900																																							

Elaborado por: Yoice Pila C.

Fuente: Agrocalidad

ANÁLISIS

El tiempo de procesamiento por trámite hoy en día es de 12 días laborables y en algunas ocasiones se pasan de éste tiempo debido a que se traspapelan los documentos, ocasionando al importador pérdidas económicas, debido a que los productos no pueden salir sin la previa autorización de Agrocalidad, mediante el documento de control previo debidamente aprobado.

Considerando la situación actual de que los 70 trámites promedio que ingresan mensualmente están siendo procesados en un promedio de 12 días laborables, se ha tomado en cuenta la mejora del proceso y se han optimizado las actividades administrativas mediante una herramienta informática (VUE), las cuales se han automatizado. Bajo el uso de ésta herramienta los tramites deben ser procesados en 5 días laborables, teniendo como promedio de despacho 350 días promedio por 70 trámites promedio al mes.

Actividades Optimizadas: Pago de tasas, Recapta y validad documentos, emisión de notificaciones, elaboración del registro, firma del registro.

Total de actividades Optimizadas: 5 (cinco)

En base a las actividades mejoradas y validaciones que realiza el sistema con el SRI y Superintendencia de Compañías, hace el proceso más ágil.

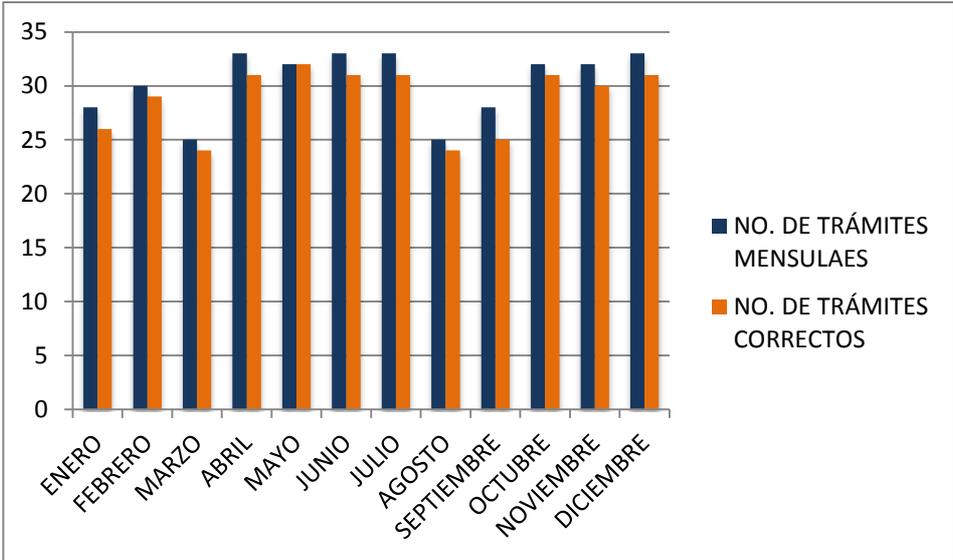
5.3.1.3. Tabla histórica Documento de Destinación Aduanera.

Tabla No. 7 Estadística de trámites

MESES	NO. DE TRÁMITES MENSUALES	NO. DE TRÁMITES CORRECTOS	NO. DE TRÁMITES CON ERRORES
ENERO	28	26	2
FEBRERO	30	29	1
MARZO	25	24	1
ABRIL	33	31	2
MAYO	32	32	0
JUNIO	33	31	2
JULIO	33	31	2
AGOSTO	25	24	1
SEPTIEMBRE	28	25	3
OCTUBRE	32	31	1
NOVIEMBRE	32	30	2
DICIEMBRE	33	31	2
TOTAL	364	345	19

Fuente: Agrocalidad

NO. DE DIAS PROMEDIO DE DESPACHO	2
---	----------

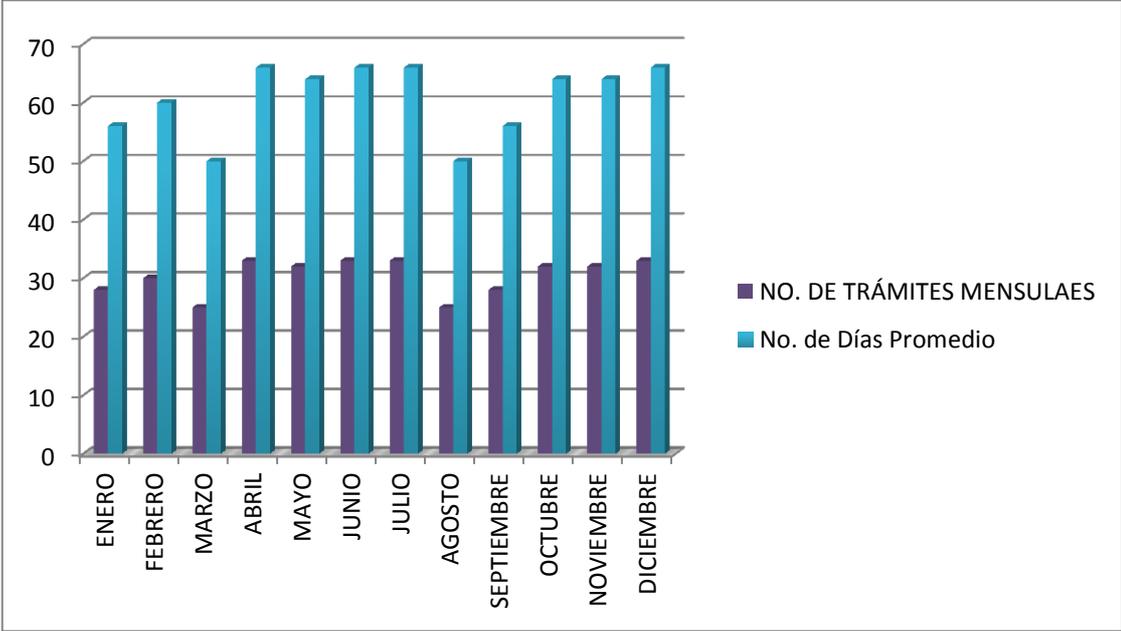
AGROCALIDAD 	Documento de Destinación Aduanera.																																								
FICHA DE INDICADOR	REFERENCIA: PROCESO 1.1.1.3. COD. FICHA																																								
RESULTADO PLANIFICADO: Incrementar el número de trámites procesados correctamente.																																									
INDICADOR: Trámites correctos por mes																																									
FORMA DE CÁLCULO: (No. De trámites realizados correctamente / Total de trámites por mes)																																									
FUENTES DE INFORMACIÓN: Estadísticas de la Dirección de Sanidad Vegetal																																									
SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN: Mensual <div style="text-align: center;">  <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>NO. DE TRÁMITES MENSUALES</th> <th>NO. DE TRÁMITES CORRECTOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>ENERO</td><td>28</td><td>26</td></tr> <tr><td>FEBRERO</td><td>30</td><td>29</td></tr> <tr><td>MARZO</td><td>25</td><td>24</td></tr> <tr><td>ABRIL</td><td>33</td><td>31</td></tr> <tr><td>MAYO</td><td>32</td><td>32</td></tr> <tr><td>JUNIO</td><td>33</td><td>31</td></tr> <tr><td>JULIO</td><td>33</td><td>31</td></tr> <tr><td>AGOSTO</td><td>25</td><td>24</td></tr> <tr><td>SEPTIEMBRE</td><td>28</td><td>25</td></tr> <tr><td>OCTUBRE</td><td>32</td><td>31</td></tr> <tr><td>NOVIEMBRE</td><td>32</td><td>30</td></tr> <tr><td>DICIEMBRE</td><td>33</td><td>31</td></tr> </tbody> </table> </div>			Mes	NO. DE TRÁMITES MENSUALES	NO. DE TRÁMITES CORRECTOS	ENERO	28	26	FEBRERO	30	29	MARZO	25	24	ABRIL	33	31	MAYO	32	32	JUNIO	33	31	JULIO	33	31	AGOSTO	25	24	SEPTIEMBRE	28	25	OCTUBRE	32	31	NOVIEMBRE	32	30	DICIEMBRE	33	31
Mes	NO. DE TRÁMITES MENSUALES	NO. DE TRÁMITES CORRECTOS																																							
ENERO	28	26																																							
FEBRERO	30	29																																							
MARZO	25	24																																							
ABRIL	33	31																																							
MAYO	32	32																																							
JUNIO	33	31																																							
JULIO	33	31																																							
AGOSTO	25	24																																							
SEPTIEMBRE	28	25																																							
OCTUBRE	32	31																																							
NOVIEMBRE	32	30																																							
DICIEMBRE	33	31																																							

Elaborado por: Yoice Pila C.

Fuente: Agrocalidad

ANÁLISIS

A través de este indicador de desempeño, Agrocalidad puede medir la eficiencia y eficacia del procesamiento de los trámites mensuales. En la actualidad los servidores deben tramitar hasta 33 Documentos de Destinación Aduanera mensuales, de los cuales 28 trámites son procesados correctamente, representando el 93%, pero de este porcentaje, hoy en día el 7% de los tramites registran errores, produciendo perdidas económicas a los importadores y más tiempo en volver a tramitar; a fin de eliminar este porcentaje, se propone un nuevo sistema informático que automatiza tareas, las cuales permitirá reducir al 1% de errores mensuales, e incrementar al 98% de trámites procesados correctamente. A fin de cumplir con el indicador, los servidores deberán procesar 29 trámites por mes.

AGROCALIDAD 	Documento de Destinación Aduanera.																																									
FICHA DE INDICADOR		REFERENCIA: PROCESO 1.1.1.3. COD. FICHA																																								
RESULTADO PLANIFICADO: Reducir a 1 día el procesamiento de los trámites																																										
INDICADOR: Número de días promedio en procesar un trámite.																																										
FORMA DE CÁLCULO: (Total de número de días/Total de trámites mensuales)																																										
FUENTES DE INFORMACIÓN: Estadísticas de la Dirección de Sanidad Vegetal																																										
SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN: Mensual  <table border="1" data-bbox="264 954 1385 1585"> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>NO. DE TRÁMITES MENSUALES</th> <th>No. de Días Promedio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>ENERO</td><td>29</td><td>57</td></tr> <tr><td>FEBRERO</td><td>31</td><td>61</td></tr> <tr><td>MARZO</td><td>26</td><td>51</td></tr> <tr><td>ABRIL</td><td>34</td><td>67</td></tr> <tr><td>MAYO</td><td>33</td><td>65</td></tr> <tr><td>JUNIO</td><td>34</td><td>67</td></tr> <tr><td>JULIO</td><td>34</td><td>67</td></tr> <tr><td>AGOSTO</td><td>26</td><td>51</td></tr> <tr><td>SEPTIEMBRE</td><td>29</td><td>57</td></tr> <tr><td>OCTUBRE</td><td>33</td><td>65</td></tr> <tr><td>NOVIEMBRE</td><td>33</td><td>65</td></tr> <tr><td>DICIEMBRE</td><td>34</td><td>67</td></tr> </tbody> </table>				Mes	NO. DE TRÁMITES MENSUALES	No. de Días Promedio	ENERO	29	57	FEBRERO	31	61	MARZO	26	51	ABRIL	34	67	MAYO	33	65	JUNIO	34	67	JULIO	34	67	AGOSTO	26	51	SEPTIEMBRE	29	57	OCTUBRE	33	65	NOVIEMBRE	33	65	DICIEMBRE	34	67
Mes	NO. DE TRÁMITES MENSUALES	No. de Días Promedio																																								
ENERO	29	57																																								
FEBRERO	31	61																																								
MARZO	26	51																																								
ABRIL	34	67																																								
MAYO	33	65																																								
JUNIO	34	67																																								
JULIO	34	67																																								
AGOSTO	26	51																																								
SEPTIEMBRE	29	57																																								
OCTUBRE	33	65																																								
NOVIEMBRE	33	65																																								
DICIEMBRE	34	67																																								

Elaborado por: Yoice Pila C.

Fuente: Agrocalidad

ANÁLISIS

El tiempo de procesamiento por trámite hoy en día es de 2 días calendario y en algunas ocasiones se pasan de éste tiempo debido a que se traspapelan los documentos, ocasionando al importador pérdidas económicas, debido a que los productos no pueden salir sin la previa autorización de Agrocalidad, mediante el documento de control previo debidamente aprobado.

Considerando la situación actual de que los 30 trámites promedio que ingresan mensualmente están siendo procesados en un promedio de 2 días calendario, se ha tomado en cuenta la mejora del proceso y se han optimizado las actividades administrativas mediante una herramienta informática (VUE), las cuales se han automatizado. Bajo el uso de ésta herramienta los tramites deben ser procesados en 1 día calendario, teniendo como promedio de despacho los 30 trámites promedio al mes en 1 día.

Actividades Optimizadas: Pago de tasas, Recapta y validad documentos, emisión de notificaciones, elaboración del registro, firma del registro.

Total de actividades Optimizadas: 5 (cinco)

En base a las actividades mejoradas y validaciones que realiza el sistema con el SRI y Superintendencia de Compañías, hace el proceso más ágil.

5.4. Mejora de los procesos

El proceso de mejora tiene como finalidad optimizar e integrar los procesos de comercio exterior (importaciones), a fin de obtener los siguientes puntos:

- ✓ Reducir significativamente el tiempo y los costos de transacción en la realización de actividades de comercio exterior.
- ✓ Facilitar los procedimientos de autorizaciones y certificaciones en un solo punto de acceso vía internet.
- ✓ Brindar a los operadores de comercio exterior información sobre los requisitos vigentes y el estado de los tramites en curso.
- ✓ Disponer de forma inmediata los registros entre las instituciones públicas involucradas y reducir las probabilidades de inconsistencia entre los registros.
- ✓ Fomentar la cooperación entre las instituciones públicas involucradas.
- ✓ Poner a disposición de las instituciones públicas la información suficiente para realizar un control de una manera óptima.

5.4.1. Estructura del Escenario Actual y Futuro de la propuesta de mejora de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro – AGROCALIDAD.

AGROCALIDAD, ha considerado una nueva estructura para brindar los servicios a los operadores de comercio exterior - importadores de plantas, productos vegetales y artículos reglamentados; reestructurando los procesos en base a la nueva plataforma tecnológica, para tal efecto se muestra gráficamente las dos estructuras, en la cual se puede observar las actividades que los operadores (importadores) ejecutan ante la Institución y la propuesta del nuevo modelo.

COMPARACIÓN DE PROCESAMIENTO DE TRÁMITES

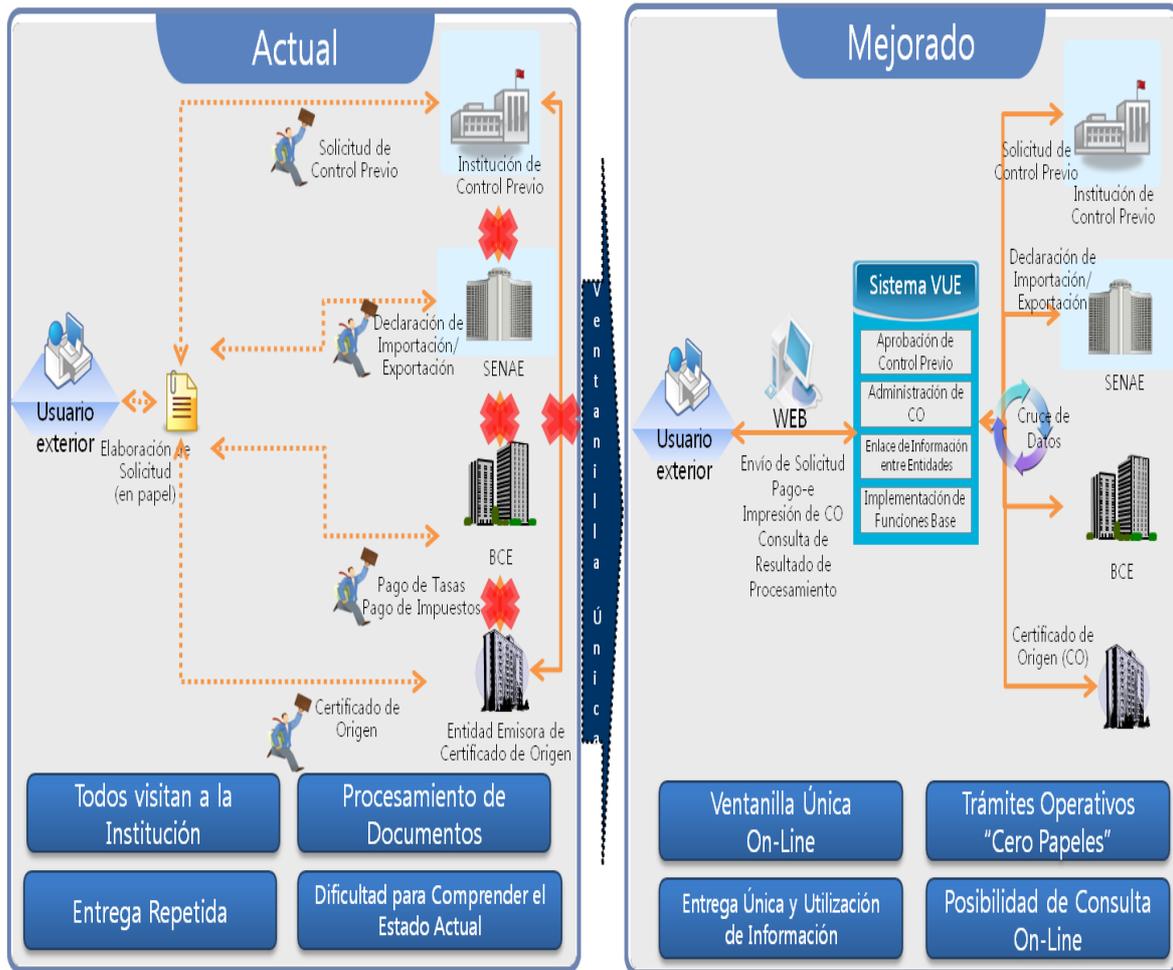


Figura No. 15 Comparación de procesamiento de trámites

Elaborado por: SENA

Fuente: Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad

5.4.2. Flujos de Procesos

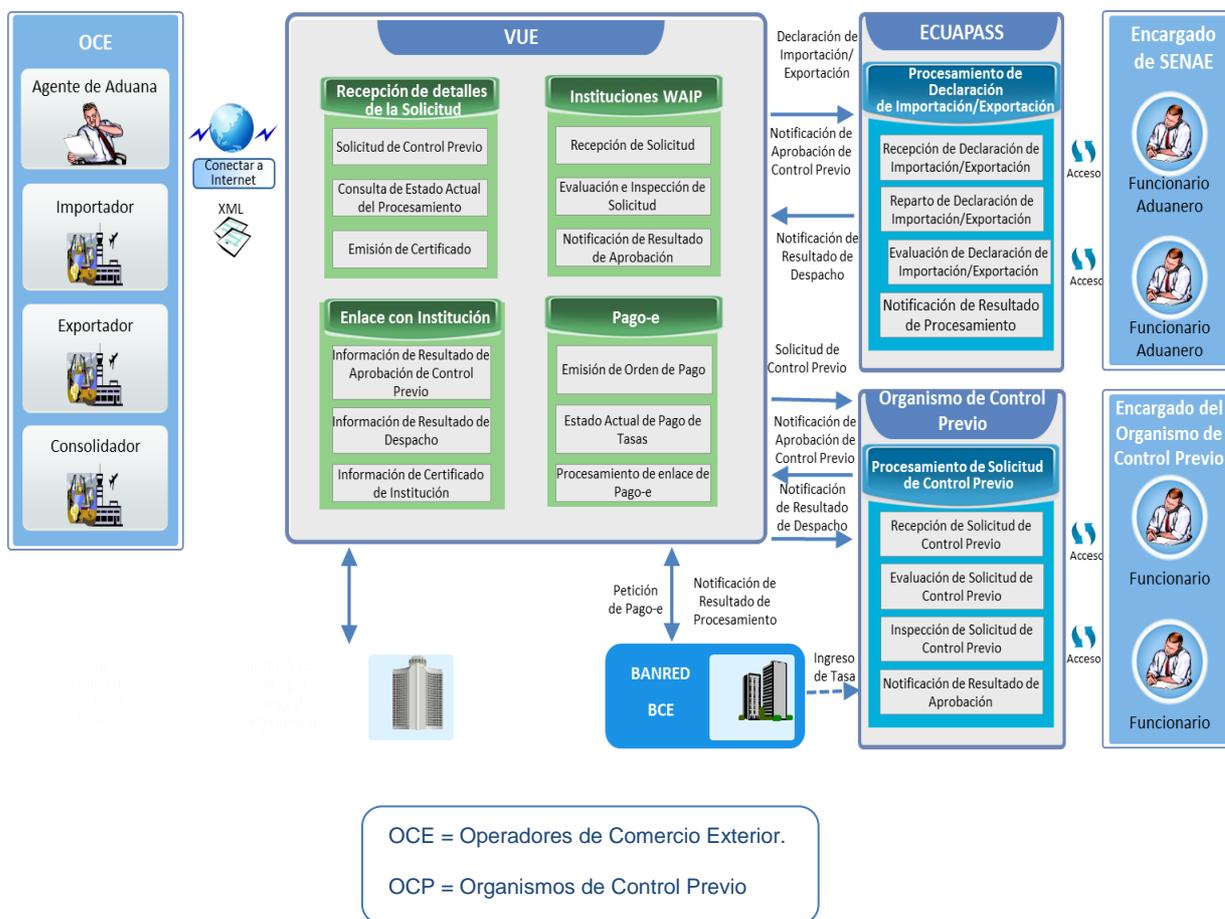
La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad el Agro – Agrocalidad a través del sistema de la Ventanilla Única Ecuatoriana para el Comercio Exterior (VUE), permitirá a los usuarios del servicio aduanero y aquellos vinculados con el comercio exterior, procesar a través de una única ventanilla los documentos, procedimientos y requerimientos necesarios para realizar los trámites del comercio exterior (importaciones).

Este sistema proporcionará principalmente las siguientes funciones.

- Recepción de detalles de la solicitud: Dar soporte para que los solicitantes puedan elaborar, entregar, verificar la aprobación e imprimir las solicitudes para cada entidad.
- Procesamiento de trámites por parte de la entidad aprobadora: Recepción, revisión, evaluación y aprobación o rechazo de solicitudes.
- Enlace con las entidades vinculadas: Datos de la entidad, administración de resultados de aprobaciones anteriores.
- Tasas (Pago-e): impresión de tasas, consulta de la tasa estimada.
- Firma electrónica: el operador de comercio exterior como el autorizante final de la institución contarán con la firma electrónica, que se incluirá en la solicitud y del documento final.
- Conexión con el ECUAPASS: Conexión con el ECUAPASS para el procesamiento de trámites relacionados con la declaración de importación y exportación.

A continuación se muestra el diagrama conceptual del sistema

Figura No. 16 Diagrama conceptual del sistema

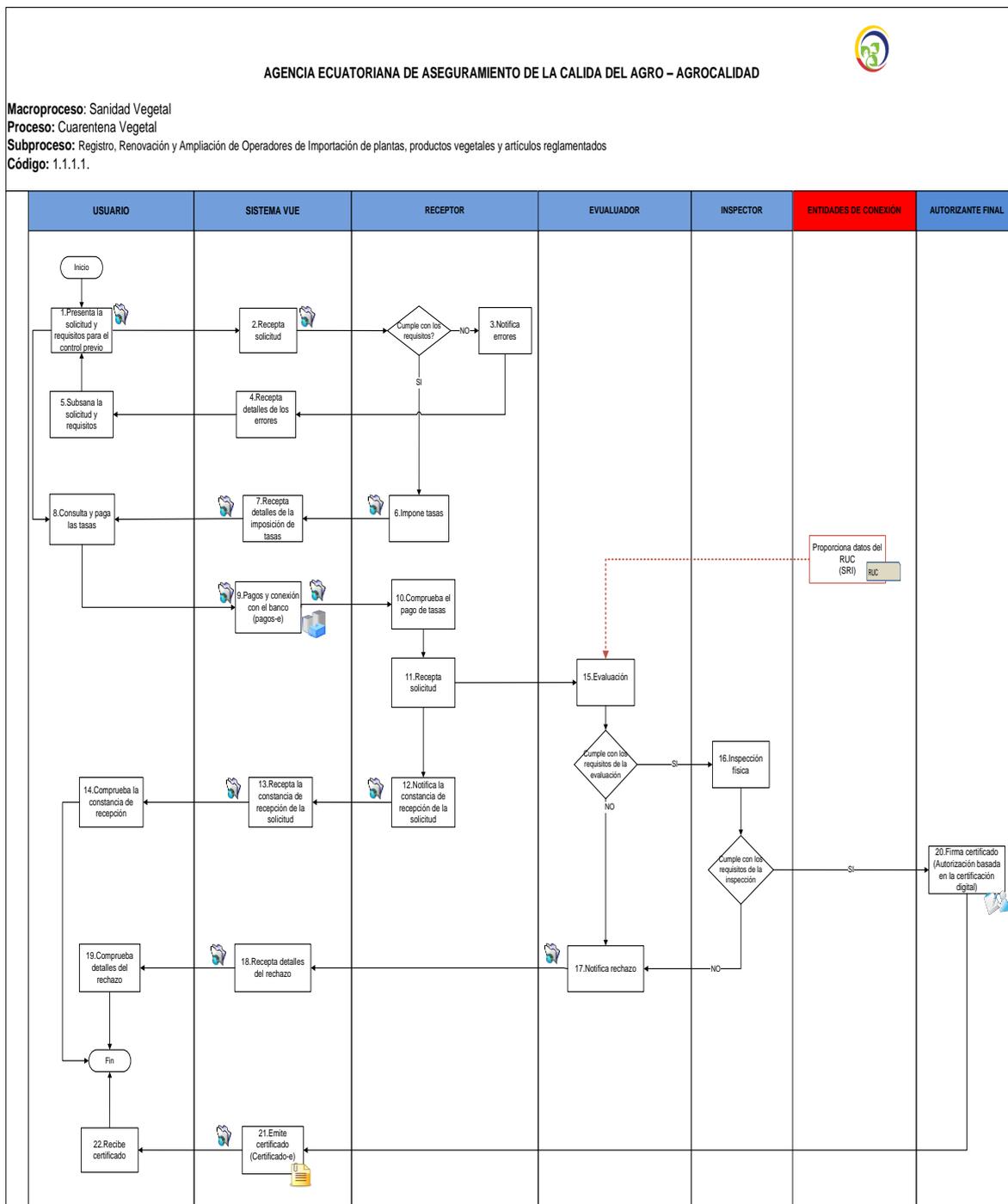


Elaborado por: SENA

Fuente: Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad

En base a la información detallada en los puntos anteriores, se presentan los 3 flujos de procesos mejorados de la Dirección de Sanidad Vegetal – Cuarentena Vegetal (Importaciones).

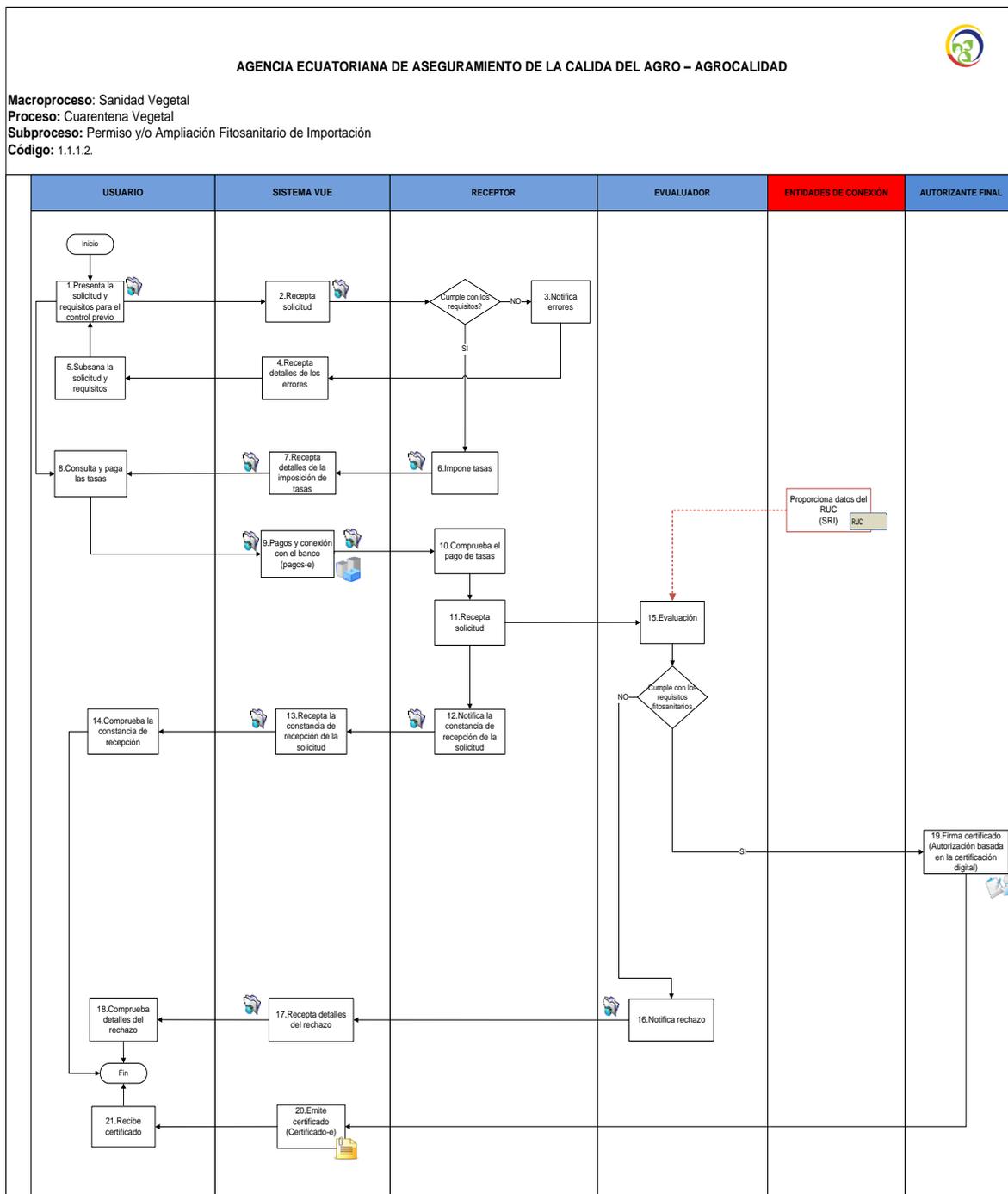
1.1.1.1. DIAGRAMA DE PROCESO MEJORADO DE REGISTRO, RENOVACIÓN Y AMPLIACIÓN DE OPERADORES DE IMPORTACIÓN DE PLANTAS, PRODUCTOS VEGETALES Y ARTÍCULOS REGLAMENTADOS.



Elaborado por: Yoice Pila C

Fuente: Agrocalidad

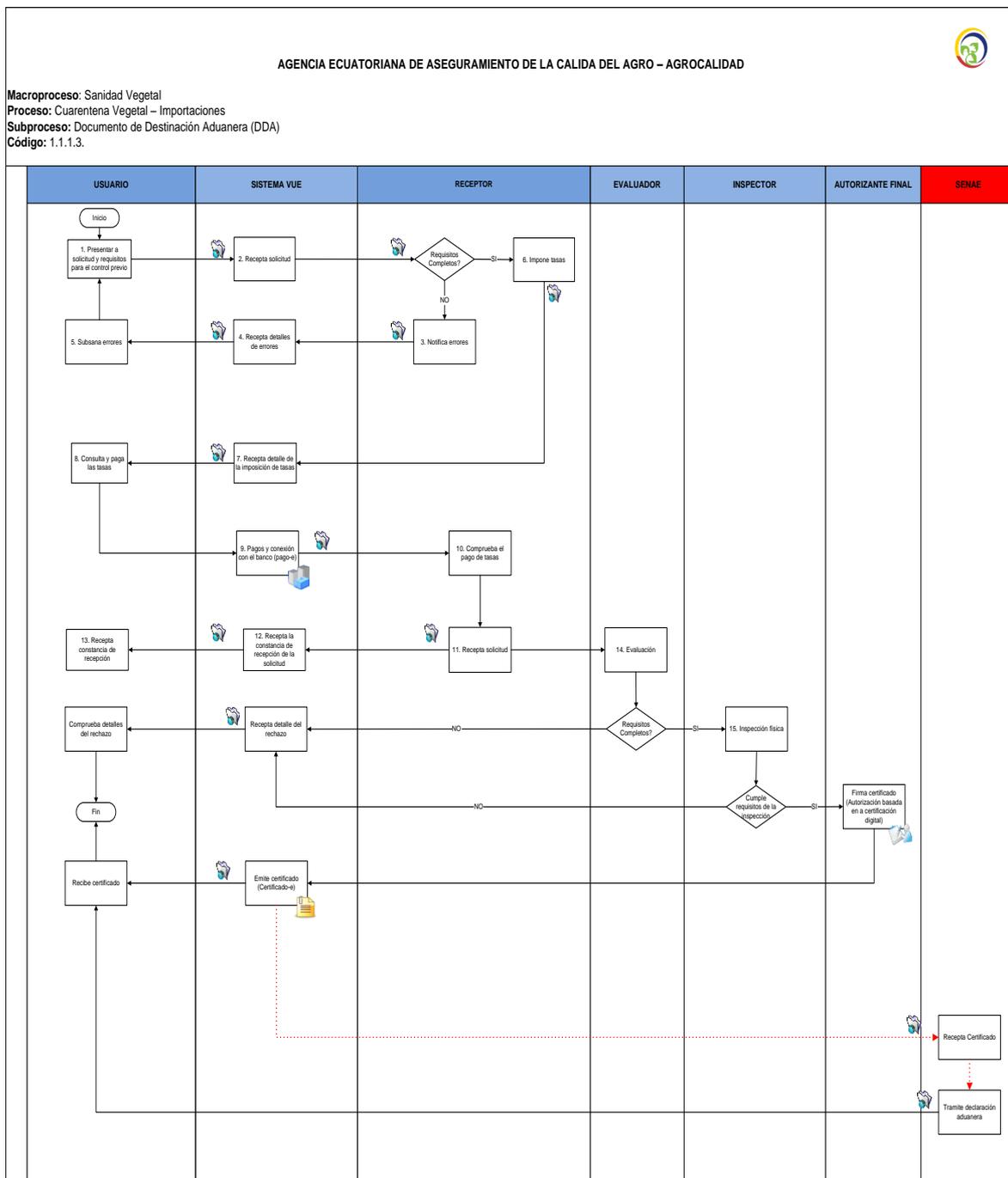
1.1.1.2. DIAGRAMA DE PROCESO MEJORADO DEL PERMISO Y/O AMPLIACIÓN FITOSANITARIO DE IMPORTACIÓN DE PLANTAS, PRODUCTOS VEGETALES Y ARTÍCULOS REGLAMENTADOS.



Elaborado por: Yoice Pila C.

Fuente: Agrocalidad

1.1.1.3. DIAGRAMA DE PROCESO MEJORADO DEL DOCUMENTO DE DESTINACIÓN ADUANERA.



Elaborado por: Yoice Pila C.

Fuente: Agrocalidad

5.5. Comprobación de Hipótesis.

Una vez analizados los puntos críticos de cada uno de los procesos identificados, se demuestran los siguientes resultados que la Institución puede obtener al implementar las mejoras detalladas en el punto 5.4

Tabla No. 8 Mejoras de los procesos

Procesos	Tiempo actual por trámite (días)	Actividades optimizadas (número)	Tiempo promedio con mejoras (días)
Registro, renovación y ampliación de operadores de importación de plantas, productos vegetales y artículos reglamentados	15	5	8
Permiso y/o ampliación fitosanitaria de importación de plantas, productos vegetales y artículos reglamentados	12	5	5
Documento de Destinación Aduanera	2	5	1

Elaborado por: Yoice Pila C.

Fuente: Agrocalidad

La tabla No. 8 muestra que al implementar las mejoras mediante el sistema informático VUE, los importadores pueden tramitar los requerimientos en un menor tiempo, lo cual permite incrementar la satisfacción y mejorar la imagen institucional de lo que actualmente perciben los ciudadanos de los servicios públicos.

Adicionalmente las actividades de los servidores públicos deben ser modificadas ya que no realizarían funciones administrativas, sino de campo, lo cual beneficia a la institución y a la gente operativa porque desarrollarían actividades relacionadas con sus especialidades, mejorando el trabajo en equipo y la toma de decisiones.

Se disminuye los errores de los trámites al 1%, lo cual evita pérdidas económicas a los importadores y de igual manera incrementa la capacidad de respuesta mediante el uso del sistema; receptando las aprobaciones o rechazos electrónicamente, evitando de esta manera que los importadores se acerquen a las oficinas para conocer el estatus de las solicitudes.

Todo documento electrónico está legalmente aprobado por los organismos competentes a fin de no obstaculizar el comercio exterior.

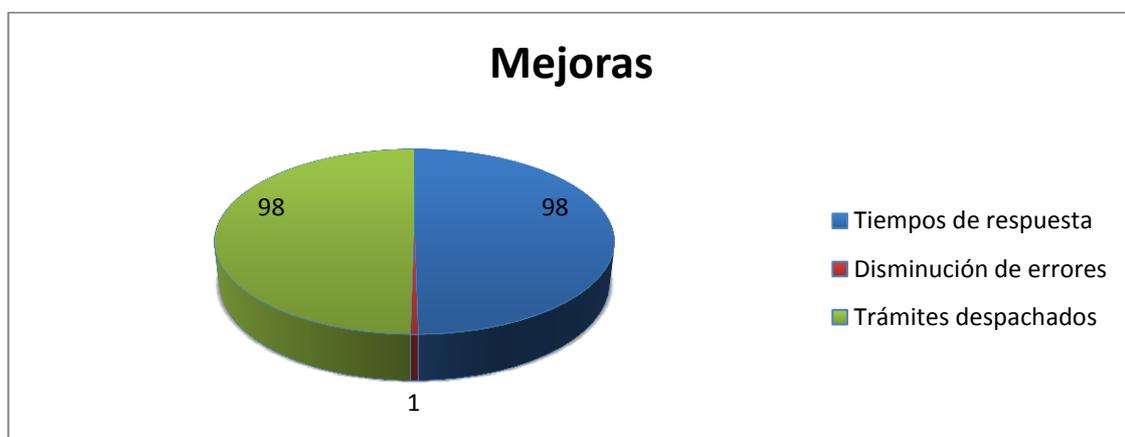


Figura No. 17 Porcentaje de mejoras del Servicio de Agrocalidad

Elaborado por: Yoice Pila C.

Fuente: Agrocalidad

CONCLUSIONES

- Se identificó el principal problema de la Dirección de Sanidad Vegetal – Importaciones, siendo la más relevante, la excesiva demora en los trámites y burocracia, causando insatisfacción a los importadores y mala imagen institucional.
- Se evidencia que el número de trámites no son atendidos en el tiempo estimado por la ley, ascendiendo al 90% la inconformidad a los usuarios; esta cifra ocasiona a los importadores pérdidas económicas y daños en los productos de origen vegetal.
- El tiempo promedio de atención de los procesos se encuentra en un rango de 2 a 15 días, con un margen de error del 4,6%; esto significa que la institución debe reprocesar un promedio de 8 a 2 trámites mensuales.
- Se realizó el planteamiento de mejoras en los procesos el cual incluye la implementación de un sistema informático (VUE), que permitirá optimizar tiempos y recursos.
- Se elaboró las normas de procedimientos para que los servidores públicos de la institución presten un servicio eficiente, eficaz y oportuno.
- El modelo construido genera a la institución un importante instrumento para la los usuarios internos y externos, observando los posibles escenarios que se puedan aplicar en la realidad, siendo un valor agregado para la toma de decisiones.
- La mejora continua en los procesos y la implementación de un sistema informático permite a la institución generar el 98% de satisfacción de los clientes, y la disminución del 1% en errores; incrementando la credibilidad a nivel nacional e internacional.
- Con la implementación del sistema se automatizaría ciertas actividades administrativas y el recurso humano pasaría a realizar las inspecciones in situ, en donde se requiere de personal.

RECOMENDACIONES

- Implementar la propuesta de mejora en la Dirección de Sanidad Vegetal ya que se logrará un impacto importante en el incremento del índice de satisfacción de los usuarios.
- Para la implementación del modelo es necesario que las autoridades establezcan un sistema informático interno para el almacenamiento e interconexión con el sistema VUE.
- Mantener revisiones continuas de los procesos para verificar que los procedimientos y actividades se cumplan conforme a los manuales.
- Implementar estándares de calidad a fin de seguir mejorando los procesos e ir ampliando a otras direcciones agregadoras de valor.
- Mantener capacitado al personal sobre la nueva herramienta tecnológica a fin de ir desconcentrando los procesos a Nivel Nacional.
- Realizar equipos de trabajo que manejen los procesos de la institución a fin de poder calificarse bajo las normas ISO.
- Elaborar un direccionamiento estratégico, en donde hagan partícipe a todos los empleados de tal manera que se alineen a la misión, visión, valores, políticas de calidad y principios corporativos, y se pueda cumplir con todos los objetivos institucionales.

BIBLIOGRAFÍA

- Archivos Sanidad Vegetal - Encuestas 2011 – 2012
- CAMISÓN, C. (2007). Gestión de la calidad. Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson Educación S.A.
- CANTÚ Delgado H., 2001. Desarrollo de una Cultura de Calidad Mc.Graw Hill. México
- CHANG, R. (1996) Mejora continua de procesos. Barcelona, Granica.
- Decreto No. 285 del 18 de marzo del 2010.
- D. OSADA. (2009). Importancia de un enfoque por procesos.
- Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de La Agencia Ecuatoriana de aseguramiento de la Calidad del Agro – Agrocalidad
- HARRINGTON, H. J. (2000) Mejora de los procesos en las organizaciones. México, Mc Graw Hill
- HARRINGTON, H. J. (1992) Mejoramiento de los procesos de la empresa, Bogotá, Mc Graw-Hill.
- Instituto Andaluz de Tecnología. (2009). Guía para una gestión basada en procesos.
- JIMÉNEZ, B (2004). Indicadores logísticos, diseño e implementación.
- J.M. SAN GERMAN (2005), Métodos de modelado.
- MEJÍA García Braulio. (2008). Gerencia de Procesos, Bogotá: 5ta Edición
- Norma ISO 9001, 2008. Sistema de Gestión de la Calidad, Cuarta Edición
- Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 - 2013
- POSDAD, D. (2009) *Importancia de un enfoque por procesos*.
- PÉREZ, J. A. (2010). Gestión por procesos (Cuarta ed.). Madrid, España: ESIC.
- Registro Oficial No. 470 del 19 de Noviembre del 2008
- SERNA, Humberto. (2008) Planeación y Gestión Estratégica, Colombia: Edit. Legis.

ANEXO 1

ACTAS DE REUNIÓN

 AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO – AGROCALIDAD	<h2 style="margin: 0;">ACTA DE REUNION 1</h2>
--	---

Año : 2013	Mes: Abril	Día: Lunes 15	
- Revisión de Procesos de la Dirección de Sanidad Vegetal - Cuarentena Vegetal (Importaciones)		Hora Inicial:	Hora Final:
Lugar: AGROCALIDAD		9:00	16:00

Agenda		
Revisión de cada uno de los procesos que son parte de Cuarentena Vegetal.	Elaborado por: Yoice Pila PLANIFICACIÓN	AGROCALIDAD Ing. Denis Vasconez Ing. Fanny Tenorio Ing. Serafín Garzón Ing. Verónica Manrique

GENERALIDADES DE LA REUNIÓN / COMPROMISOS Y ACCIONES

GENERALIDADES.

Identificación de los procesos, revisión de formularios, revisión de los requisitos y elaboración de los flujos de procesos.

PROCESOS IDENTIFICADOS	COMPROMISO / ACCIÓN	REPONSABLE	FECHA
<ul style="list-style-type: none"> Registro de operadores de importación de plantas, productos vegetales y artículos reglamentados. Renovación y ampliación de operadores de importación de plantas, productos vegetales y artículos reglamentados. Inspecciones Permiso Fitosanitario de Importación Ampliación Fitosanitario de Importación Documento de Destinación Aduanera (DDA) 	Se realizará la unificación de los formatos ya que existen proceso que se pueden unificar	Ing. Denis Vasconez Ing. Fanny Tenorio Ing. Serafin Garzón Ing. Verónica Manrique	19/04/2013
Se revisa los formularios actuales para cada uno de los procesos y se recomienda la unificación a 3 formularios.	Los técnicos responsables de cada proceso realizarán la unificación de los formularios, ampliando y/o eliminando los campos en función de las necesidades del importador.	Ing. Denis Vasconez Ing. Fanny Tenorio Ing. Serafin Garzón Ing. Verónica Manrique	29/04/2013
Se detalla los requisitos por cada proceso <ul style="list-style-type: none"> Registro, renovación y ampliación de operadores de importación de plantas, productos vegetales y artículos reglamentados. Copia de RUC actualizado y	Se verifica los documentos necesarios para cada uno de los procesos	Ing. Denis Vasconez	

<p>autorizado para importar los productos que se soliciten. Copia de cédula de identidad para personas naturales y de representante legal de la compañía a registrarse. Nombramiento del representante legal inscrito en el respectivo registro. Croquis de ubicación del sitio donde se almacenará el producto (oficina, bodegas, centro de acopio u otros). Comprobante de pago original, de acuerdo a lo establecido en el tarifario vigente de Agrocalidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permiso Fitosanitario de Importación 3 Notas de Pedido, debidamente firmada por el importador. 3 Facturas proforma firmada y sellada por el proveedor. Comprobante de pago original, de acuerdo a lo establecido en el tarifario vigente de Agrocalidad. • Ampliación Fitosanitario de Importación Permiso fitosanitario original Comprobante de pago original, de acuerdo a lo establecido en el tarifario vigente de Agrocalidad. • Documento de Destinación Aduanera (DDA) Original del Permiso Fitosanitario de Importación. Original de Certificado de Exportación. Copia de la guía aérea o manifiesto de carga. Copia del certificado de origen 		<p>Ing. Fanny Tenorio Ing. Serafín Garzón Ing. Verónica Manrique</p>	<p>03/05/2013</p>
--	--	--	-------------------

Firmas de responsabilidad

<p>Ing. Denis Vasconez Coordinadora Cuarentena Vegetal</p>	<p>Ing. Fanny Tenorio Técnico Agropecuario Registro de operadores</p>	<p>Ing. Serafín Garzón Técnico Agropecuario PFI</p>

Ing. Verónica Manrique
Técnico Agropecuario
DDA



AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO – AGROCALIDAD

ACTA DE REUNION 2

Año : 2013	Mes: Abril	Día: Miércoles 10	
- Revisar los procesos de la Dirección de Sanidad Vegetal – Importaciones y la unificación del mismo.		Hora Inicial: 9:00	Hora Final: 11:00
Lugar: AGROCALIDAD			

Agenda		
Revisar la unificación de los procesos de la Dirección de Sanidad Vegetal (Importaciones)	Elaborado por: Yoice Pila PLANIFICACIÓN	AGROCALIDAD Ing. Denis Vasconez Ing. Fanny Tenorio Ing. Serafín Garzón Ing. Verónica Manrique

GENERALIDADES DE LA REUNIÓN / COMPROMISOS Y ACCIONES

GENERALIDADES.

Se analiza cada uno de los procesos a fin de unificar los procesos de la Dirección de Sanidad Vegetal - Importaciones

PROCESOS IDENTIFICADOS	PROCESOS UNIFICADOS	REPOSABLE	FECHA
1. Registro de operadores de importación de plantas, productos vegetales y artículos reglamentados. 2. Renovación de operadores de importación de plantas, productos vegetales y artículos reglamentados. 3. Ampliación de operadores de importación de plantas, productos vegetales y artículos reglamentados. 4. Permiso Fitosanitario de Importación 5. Ampliación Fitosanitario de Importación 6. Documento de Destinación Aduanera (DDA)	1. Registro, Renovación y Ampliación de Operadores de plantas, productos vegetales y artículos reglamentados. 2. Permiso y ampliación Fitosanitario de Importación 3. Documento de Destinación aduanera	Ing. Denis Vasconez Ing. Fanny Tenorio Ing. Serafín Garzón Ing. Verónica Manrique	20/05/2013

Firmas de responsabilidad

Ing. Denis Vasconez
Coordinadora Cuarentena
Vegetal

Ing. Fanny Tenorio
Técnico Agropecuario
Registro de operadores

Ing. Serafín Garzón
Técnico Agropecuario PFI

Ing. Verónica Manrique
Técnico Agropecuario DDA

ANEXO NO. 2

 <p style="font-size: small; margin-top: 5px;">AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO – AGROCALIDAD</p>	ENTREVISTAS
---	-------------

Año : 2013	Mes: Abril	Día: Jueves 25	
- Definición de los posibles problemas de los procesos de la dirección de Sanidad Vegetal.		Hora Inicial:	Hora Final:
Lugar: AGROCALIDAD		9:00	12:00

Agenda		
Identificar los problemas de los procesos de la Dirección de Sanidad Vegetal - Importaciones	Elaborado por: Yoice Pila PLANIFICACIÓN	AGROCALIDAD Ing. Denis Vasconez Ing. Fanny Tenorio Ing. Serafín Garzón Ing. Verónica Manrique

GENERALIDADES DE LA REUNIÓN / COMPROMISOS Y ACCIONES

GENERALIDADES.

Se define los problemas generales de los procesos de la Dirección de Sanidad Vegetal – Importaciones.

PROBLEMAS	SUGERENCIAS	DIRECTRICES
<ul style="list-style-type: none"> El encargado utiliza papel físico para los procesos internos y se tras papelean. No se cumplen los tiempos establecidos de acuerdo a la normativa. Existe errores en el procesamiento de las actividades. Falta de personal para realizar inspecciones Falta de un único sistema informático Todas las actividades se las realizan manualmente. No hay horarios definidos de ingreso de trámites ni entrega. Exceso de requisitos. 	<ul style="list-style-type: none"> Es necesario una mejora en los procesos actuales donde el usuario tiene que visitar físicamente a la entidad para presentar la solicitud, recibir el certificado, emitir los documentos adjuntos y pago de las tasas entre otras Existen procesos para los trámites similares/iguales por donde la estandarización es insuficiente Los procesos de trámite internos que están siendo realizados en papeles físicos necesitan ser automatizados a través de la informatización y sistematización Existen sistemas informáticos para los trámites similares/iguales por entidad, los cuales necesitan ser integrados Se solicita al usuario un gran 	<ul style="list-style-type: none"> Estandarización de los procesos operativos relacionados con el control previo. Simplificación de los documentos anexos. Unificar los procesos Unificar formularios Establecer una base común para la implementación efectiva del sistema de la VUE como certificados-e, pagos-e y conexiones estándares Fortalecer el régimen de procesos de gestión de peligros y seguimientos

	<p>número de documentos adjuntos por presentar para un sólo trámite</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se necesita un proceso para el control posterior, gestión de riesgos de los productos despachados y productos rechazados del control previo • Es necesario una medida para mejorar el proceso de firma en la solicitud y certificado, en los cuales son firmados por varias personas 	
--	---	--

Firmas de responsabilidad

<hr/> <p>Ing. Denis Vasconez Coordinadora Cuarentena Vegetal</p>	<hr/> <p>Ing. Fanny Tenorio Técnico Agropecuario Registro de operadores</p>	<hr/> <p>Ing. Serafín Garzón Técnico Agropecuario PFI</p>
<hr/> <p>Ing. Verónica Manrique Técnico Agropecuario DDA</p>		

ANEXO NO. 3

 AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO – AGROCALIDAD	TALLERES
--	----------

Año : 2013	Mes: Junio	Día: Martes 2	
- Revisión de flujos futuros		Hora Inicial:	Hora Final:
Lugar: AGROCALIDAD		9:00	16:00

Agenda		
Revisar los actores principales que son parte de los procesos de la Dirección de Sanidad Vegetal - Importaciones y estandarizar	Elaborado por: Yoice Pila PLANIFICACIÓN	AGROCALIDAD Ing. Denis Vasconez Ing. Fanny Tenorio Ing. Serafín Garzón Ing. Verónica Manrique

Agenda		
Revisar y aprobar los flujos futuros	Elaborado por: Yoice Pila PLANIFICACIÓN	AGROCALIDAD Ing. Denis Vasconez Ing. Fanny Tenorio Ing. Serafín Garzón Ing. Verónica Manrique

GENERALIDADES DE LA REUNIÓN / COMPROMISOS Y ACCIONES

GENERALIDADES.

Se revisa y analiza cada uno de los flujos futuros de la dirección de Sanidad Vegetal – Importaciones a fin de iniciar el desarrollo en el sistema de la Ventanilla Única Ecuatoriana

PROCESOS FUTUROS	OBSERVACIONES	REPONSABLE	FECHA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Registro, Renovación y Ampliación de Operadores de plantas, productos vegetales y artículos reglamentados. 2. Permiso y ampliación Fitosanitario de Importación 3. Documento de Destinación aduanera 	Se aprueban los nuevos flujos por los responsables de cada proceso.	Ing. Denis Vásconez Ing. Fanny Tenorio Ing. Serafín Garzón Ing. Verónica Manrique	02/07/2013

Firmas de responsabilidad

Ing. Denis Vasconez
Coordinadora Cuarentena
Vegetal

Ing. Fanny Tenorio
Técnico Agropecuario Registro
de operadores

Ing. Serafín Garzón
Técnico Agropecuario PFI

Ing. Verónica Manrique
Técnico Agropecuario DDA



AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO – AGROCALIDAD

TALLERES

Año : 2013	Mes: Junio	Día: Martes 2	
- Revisión de flujos futuros		Hora Inicial:	Hora Final:
Lugar: AGROCALIDAD		9:00	16:00

Agenda		
- Revisar y aprobar los flujos futuros	Elaborado por: Yoice Pila PLANIFICACIÓN	AGROCALIDAD Ing. Denis Vasconez Ing. Fanny Tenorio Ing. Serafín Garzón Ing. Verónica Manrique

GENERALIDADES DE LA REUNIÓN / COMPROMISOS Y ACCIONES

GENERALIDADES.

Se revisa y analiza cada uno de los flujos futuros de la dirección de Sanidad Vegetal – Importaciones a fin de iniciar el desarrollo en el sistema de la Ventanilla Única Ecuatoriana

PROCESOS FUTUROS	OBSERVACIONES	REPOSABLE	FECHA
4. Registro, Renovación y Ampliación de Operadores de plantas, productos vegetales y artículos reglamentados. 5. Permiso y ampliación Fitosanitario de Importación 6. Documento de Destinación aduanera	Se aprueban los nuevos flujos por los responsables de cada proceso.	Ing. Denis Vásconez Ing. Fanny Tenorio Ing. Serafín Garzón Ing. Verónica Manrique	02/07/2013

Firmas de responsabilidad

Ing. Denis Vasconez
Coordinadora Cuarentena Vegetal

Ing. Fanny Tenorio
Técnico Agropecuario Registro de operadores

Ing. Serafín Garzón
Técnico Agropecuario PFI

Ing. Verónica Manrique
Técnico Agropecuario DDA

ANEXO NO. 4

AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL
AGRO - AGROCALIDAD



ENCUESTA

OBJETIVO: Conocer el grado de satisfacción y/o insatisfacción de los importadores de plantas, productos vegetales y artículos reglamentados ante los servicios que brinda la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro – Agrocalidad.

Estimado Importador, a fin de mejorar los servicios de la Institución, agradecemos marcar con una (x) cada una de las siguientes preguntas:

1. ¿Considera que el personal que le atiende, le proporciona información fiable, de acuerdo a sus necesidades?

SI

NO

2. ¿Considera Ud. que la comunicación con el personal es apropiado?

SI

NO

3. ¿Está conforme con el horario de atención?

SI

NO

4. **¿Está conforme con los servicios que ofrece la institución?**

SI

NO

5. **¿La institución brinda calidad en la atención?**

SI

NO

6. **¿La respuesta de sus trámites es rápida?**

SI

NO

7. **¿Considera que la institución atiende de manera adecuada los reclamos?**

SI

NO

8. **¿Considera adecuados los medios con los que cuenta la institución para solucionar cualquier incidencia?**

SI

NO

Gracias.



RESUMEN DE ENCUESTA

1. Considera que el personal que le atiende, le proporciona información fiable, de acuerdo a sus necesidades?

SI	30
NO	70
TOTAL	100

2. Considera Ud. que la comunicación con el personal es apropiado?

SI	35
NO	65
TOTAL	100

3. Está conforme con el horario de atención?

SI	27
NO	73
TOTAL	100

4. Esta conforme con los servicios que ofrece la institución?

SI	25
NO	75
TOTAL	100

5. La institución brinda calidad en la atención?

SI	20
NO	80
TOTAL	100

6. La respuesta de sus trámites es rápida?

SI	22
NO	78
TOTAL	100

7. Considera que la institución atiende de manera adecuada los reclamos?

SI	17
NO	83
TOTAL	100

8. Considera adecuados los medios con los que cuenta la institución para solucionar cualquier incidencia?

SI	28
NO	72
TOTAL	100

ANEXO NO. 5

NORMA DE PROCEDIMIENTOS

NORMA DE PROCEDIMIENTO 	AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO - AGROCALIDAD	CODIGO: 1.1.1.1
	MACROPROCESO: SANIDAD VEGETAL PROCESO: CUARENTENA VEGETAL SUBPROCESO: REGISTRO, RENVACIÓN Y AMPLIACIÓN DE OPERADORES DE IMPORTACIÓN DE PLANTAS, PRODUCTOS VEGETALES Y ARTÍCULOS REGLAMENTADOS	VERSIÓN: 01 FECHA DE LABORACIÓN: 22/11/2013 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN No. DE PÁGINAS: 4

1. OBJETIVO

Informar a la SENAE las personas naturales o jurídicas que se dediquen a la importación de plantas, productos vegetales y otros artículos reglamentados que cuenten con requisitos fitosanitarios establecidos por AGROCALIDAD.

2. ALCANCE

Sistema de Gestión de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro – Agrocalidad.

3. RESPONSABLE

- Técnicos Agropecuarios
- Director

4. DEFINICIONES

- **USUARIO:** Es el ciudadano que utiliza el proceso relacionado con los trabajos de importación.
- **SISTEMA VUE:** Es el sistema de interconexión con Agrocalidad
- **RECEPTOR:** Es el usuario que se encarga de la evaluación en una institución
- **EVALUADOR:** Es el usuario que se encarga de la evaluación en una institución.
- **INSPECTOR:** Es el usuario que se encarga de la inspección en una institución
- **AUTORIZANTE FINAL:** Es la máxima autoridad que se encarga de la autorización en una institución.
- **SENAE:** Organismo de control.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

5.1. Presentación de la solicitud por parte del usuario.

5.2. Recapta Solicitud el sistema de la VUE

5.3. Validación información

5.4. Impone tasas

5.5. Comprueba tasas

5.6. Evaluación

5.7. Inspección física

5.8. Firma certificado electrónico

5.9. Notifica certificado aprobado

5.10. Recapta certificado aprobado

Nota:

- *Toda aprobación y/o rechazo es notificado al usuario a través de la VUE.*
- *Las validaciones se realizan con las bases del SRI, Superintendencia de Compañías.*
- *Los pagos los realizan electrónicamente y se valida con el sistema interno de finanzas.*

6. REFERENCIAS

6.1. LEGAL

- Resolución 54
- Ley de Sanidad Vegetal

6.2. ADMINISTRATIVAS

- Decreto Ejecutivo no. 285
- Plan Nacional para el Buen Vivir
- Catálogo de producto, país, requisitos

7. REGISTROS

- Ruc
- Comprobante de Pago
- Croquis de lugar a inspeccionar

8. INDICADORES

- Número de trámites al mes
- Número de día en procesar los trámites mensuales

9. DIAGRAMA DE FLUJO

AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDA DEL AGRO – AGROCALIDAD

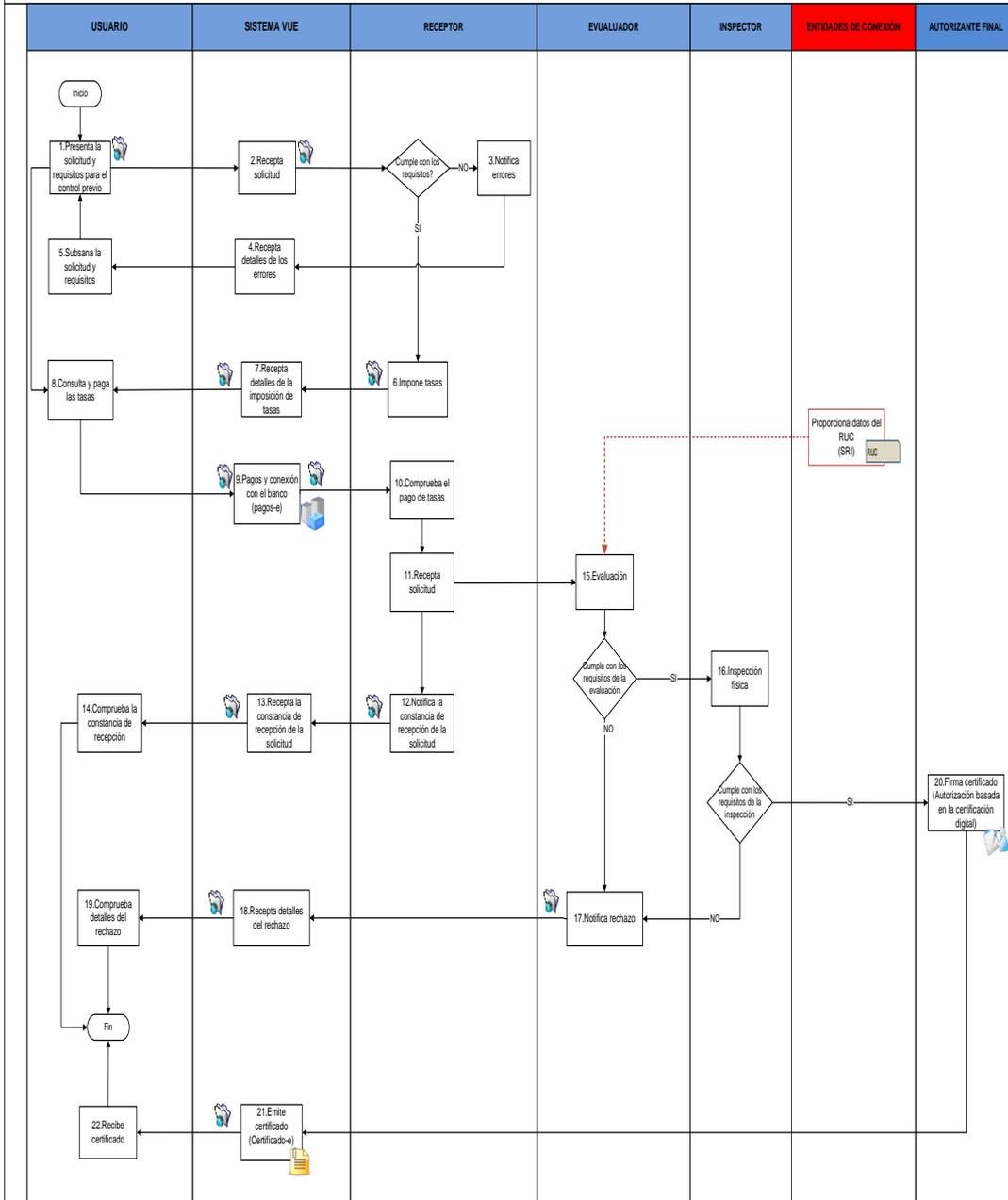


Macroproceso: Sanidad Vegetal

Proceso: Cuarentena Vegetal

Subproceso: Registro, Renovación y Ampliación de Operadores de Importación de plantas, productos vegetales y artículos reglamentados

Código: 1.1.1.1.



<p>NORMA DE PROCEDIMIENTO</p> 	<p>AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO - AGROCALIDAD</p>	<p>CODIGO: 1.1.1.1</p>
	<p>MACROPROCESO: SANIDAD VEGETAL PROCESO: CUARENTENA VEGETAL SUBPROCESO: REGISTRO, RENVACIÓN Y AMPLIACIÓN DE OPERADORES DE IMPORTACIÓN DE PLANTAS, PRODUCTOS VEGETALES Y ARTÍCULOS REGLAMENTADOS</p>	<p>VERSIÓN: 01 FECHA DE LABORACIÓN: 22/11/2013 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN</p>

1. OBJETIVO

Informar a la Organización Nacional de Protección Fitosanitaria del país de origen y al importador los requisitos fitosanitarios que deben cumplir las plantas, productos vegetales y artículos reglamentados antes de ingresar al país.

2. ALCANCE

Sistema de Gestión de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro – Agrocalidad.

3. RESPONSABLE

- Técnicos Agropecuarios
- Director

4. DEFINICIONES

- USUARIO: Es el ciudadano que utiliza el proceso relacionado con los trabajos de importación.
- SISTEMA VUE: Es el sistema de interconexión con Agrocalidad
- RECEPTOR: Es el usuario que se encarga de la evaluación en una institución
- EVALUADOR: Es el usuario que se encarga de la evaluación en una institución.
- INSPECTOR: Es el usuario que se encarga de la inspección en una institución
- AUTORIZANTE FINAL: Es la máxima autoridad que se encarga de la autorización en una institución.
- SENAE: Organismo de control

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

5.1. Presentación de la solicitud por parte del usuario.

5.2. Recapta Solicitud el sistema de la VUE

5.3. Validación información

5.4. Impone tasas

5.5. Comprueba tasas

5.6. Evaluación

5.7. Validación requisitos fitosanitarios

5.8. Firma certificado electrónico

5.9. Notifica certificado aprobado

5.10. Recapta certificado aprobado

Nota:

- *Toda aprobación y/o rechazo es notificado al usuario a través de la VUE.*
- *Las validaciones se realizan con las bases del SRI, Superintendencia de Compañías.*
- *Los pagos los realizan electrónicamente y se valida con el sistema interno de finanzas.*

6. REFERENCIAS

6.1. LEGAL

- Resolución 54
- Ley de Sanidad Vegetal

6.2. ADMINISTRATIVAS

- Decreto Ejecutivo no. 285
- Plan Nacional para el Buen Vivir
- Catálogo de producto, país, requisito

7. REGISTROS

- Ruc
- PFI original (en caso de ampliación)

8. INDICADORES

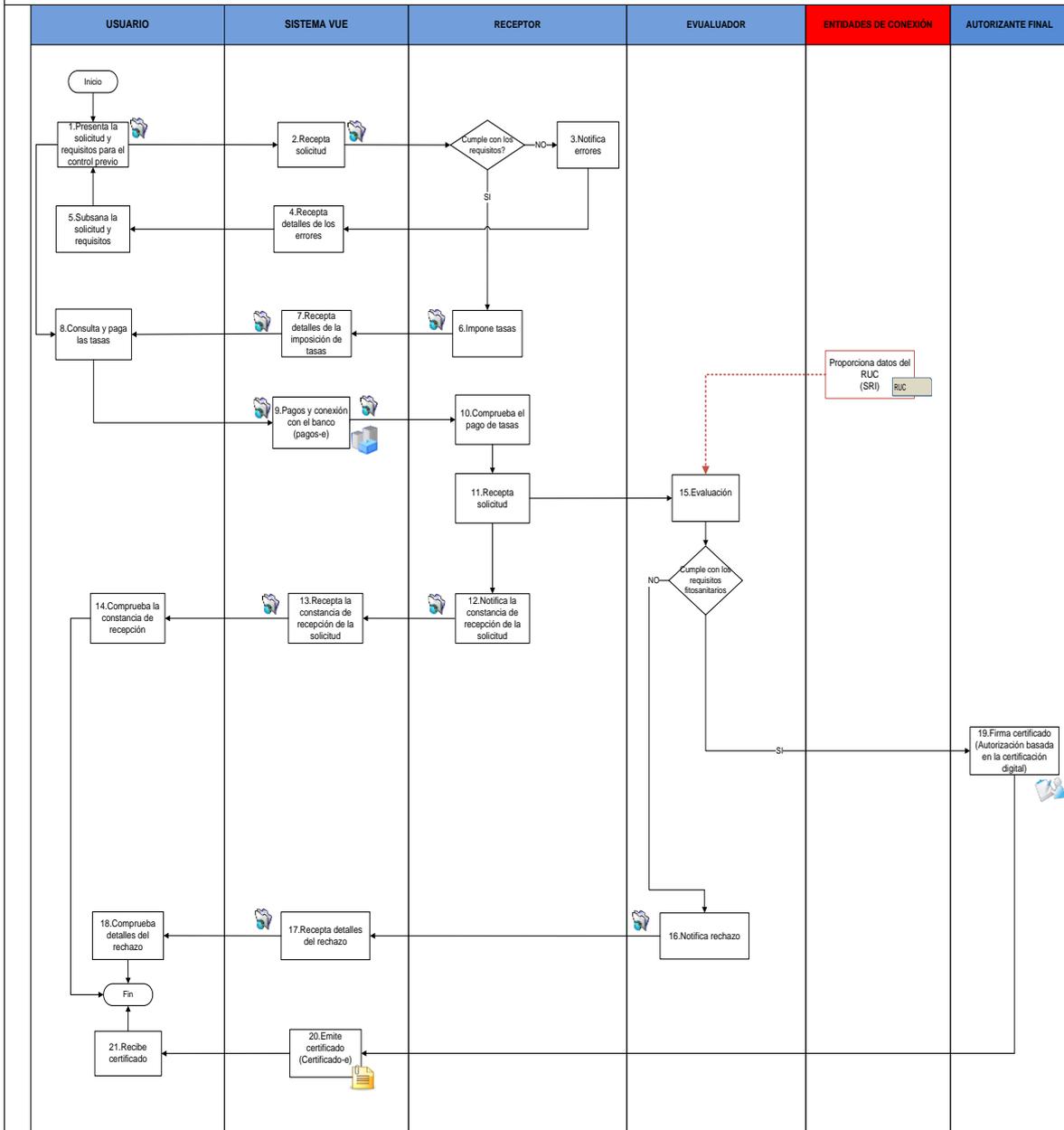
- Número de trámites al mes
- Número de día en procesar los trámites mensuales

9. DIAGRAMA DE FLUJO

AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO – AGROCALIDAD



Macroproceso: Sanidad Vegetal
Proceso: Cuarentena Vegetal
Subproceso: Permiso y/o Ampliación Fitosanitaria de Importación
Código: 1.1.1.2.



	NORMA DE PROCEDIMIENTO AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO - AGROCALIDAD	CODIGO: 1.1.1.3 VERSIÓN: 01
	MACROPROCESO: SANIDAD VEGETAL PROCESO: CUARENTENA VEGETAL SUBPROCESO: DOCUMENTO DE DESTINACION ADUANERA	FECHA DE LABORACIÓN: 22/11/2013 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN No. DE PÁGINAS: 4

1. OBJETIVO

Constatar en puntos de control el cumplimiento de los requisitos fitosanitarios de las plantas, productos vegetales y artículos reglamentados de importación.

2. ALCANCE

Sistema de Gestión de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro – Agrocalidad.

3. RESPONSABLE

- Técnicos Agropecuarios de Puntos de Control

4. DEFINICIONES

- USUARIO: Es el ciudadano que utiliza el proceso relacionado con los trabajos de importación.
- SISTEMA VUE: Es el sistema de interconexión con Agrocalidad
- RECEPTOR: Es el usuario que se encarga de la evaluación en una institución
- EVALUADOR: Es el usuario que se encarga de la evaluación en una institución.
- INSPECTOR: Es el usuario que se encarga de la inspección en una institución
- AUTORIZANTE FINAL: Es la máxima autoridad que se encarga de la autorización en una institución.
- SENAE: Organismo de control

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

5.1. Presentación de la solicitud por parte del usuario.

5.2. Recapta Solicitud el sistema de la VUE

5.3. Validad información

5.4. Impone tasas

5.5. Comprueba tasas

5.6. Evaluación

5.7. Inspección

5.8. Firma certificado electrónico

5.9. Notifica certificado aprobado

5.10. Receta certificado aprobado

5.11. Envío de Certificado electrónico a la SENA E.

Nota:

- *Toda aprobación y/o rechazo es notificado al usuario a través de la VUE.*
- *Las validaciones se realizan con las bases del SRI, Superintendencia de Compañías.*
- *Los pagos los realizan electrónicamente y se valida con el sistema interno de finanzas.*

6. REFERENCIAS

6.1. LEGAL

- Resolución 54
- Ley de Sanidad Vegetal

6.2. ADMINISTRATIVAS

- Decreto Ejecutivo no. 285
- Plan Nacional para el Buen Vivir
- Catálogo de producto, país, requisito

7. REGISTROS

- PFI original
- Certificado de Exportación original

- Guía aérea o manifiesto de carga
- Certificado de origen
- Comprobante de pago

8. INDICADORES

- Número de trámites al mes
- Número de día en procesar los trámites mensuales

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Macroproceso: Sanidad Vegetal
 Proceso: Cuarentena Vegetal – Importaciones
 Subproceso: Documento de Destinación Aduanera (DDA)
 Código: 1.1.1.3.

