



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
COMERCIAL**

**TEMA: LEVANTAMIENTO Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS
OPERATIVOS DEL CENTRO BINACIONAL DE ATENCIÓN EN
FRONTERA (CEBAF) “SAN MIGUEL” UBICADO EN LA PROVINCIA DE
SUCUMBÍOS**

AUTOR: NHORYS ESTEFANÍA FLOR OCHOA

**DIRECTOR: ING. RENÉ BUENO
CODIRECTOR: ING. ARCENIO CÓRDOVA**

SANGOLQUÍ, MAYO 2015

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

CERTIFICACIÓN

ING. RENÉ BUENO

Director

ING. ARCENIO CÓRDOVA

Codirector

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “Levantamiento y Mejoramiento de los procesos operativos del Centro Binacional de Atención en Frontera (CEBAF) “San Miguel” ubicado en la provincia de Sucumbíos”, realizado por la señorita FLOR OCHOA NHORYS ESTEFANÍA, C.C. 010375735-7, ha sido guiado y revisado periódicamente por nuestras personas.

Sangolquí, Mayo de 2015

ING. RENÉ BUENO

Director

ING. ARCENIO CÓRDOVA

Codirector

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL****DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD****NHORYS ESTEFANÍA FLOR OCHOA****DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado “Levantamiento y Mejoramiento de los procesos operativos del Centro Binacional de Atención en Frontera (CEBAF) “San Miguel” ubicado en la provincia de Sucumbíos”, ha sido desarrollado con una base de investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el texto, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Mayo de 2015

Nhorys Estefanía Flor Ochoa

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL****AUTORIZACIÓN****NHORYS ESTEFANÍA FLOR OCHOA**

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, la publicación en la Biblioteca virtual de la Institución del trabajo titulado: “Levantamiento y Mejoramiento de los procesos operativos del Centro Binacional de Atención en Frontera (CEBAF) “San Miguel” ubicado en la provincia de Sucumbíos”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Mayo de 2015

Nhorys Estefanía Flor Ochoa

DEDICATORIA

A Dios nuestro creador por darme la vida en este mundo para crecer personal y profesionalmente.

Con todo el amor a mis padres Oscar y Noris, quienes son el motor para seguir adelante, por enseñarme lo bueno de la vida y lo inmenso que es su amor.

A mí querido hermano Oscar, mi cadete de acero, mi ejemplo de vida por su gran espíritu luchador y su perseverancia.

A mi hermana Andrea por su amistad incondicional, sus gracias, apoyo y por ser la mejor hermana del mundo.

Nhorys Flor Ochoa

AGRADECIMIENTO

A Dios y al Divino Niño Jesús, por su infinita misericordia y amor, dándome fuerzas para concluir con este trabajo.

A mis padres, por alentarme a culminar con este proceso, por siempre guiarme hacia el bien y nunca permitir que me falte nada.

A mis hermanos Oscar y Andrea, quienes me motivaron a seguir adelante y no rendirme en el camino por más difícil que este sea.

De manera especial a mi Director y Codirector de Tesis, Ing. René Bueno e Ing. Arcenio Córdova, por su paciencia, colaboración, apoyo y profesionalismo durante este tiempo.

A los funcionarios del Centro Binacional de Atención en Frontera “San Miguel” y del Ministerio de Transporte y Obras Públicas, por la colaboración y facilitación de información para la ejecución del presente trabajo.

A mis compañeros de trabajo de la Subsecretaría de Innovación y Transferencia de Tecnología, por su motivación, apoyo y presión para culminar este objetivo.

Nhorys Flor Ochoa

RESUMEN

La integración regional de la Comunidad Andina de Naciones a través de la Decisión 502 promovió la conformación de los Centros Binacionales de Atención en Frontera - CEBAF, concebidos como espacios físicos encargados del control integrado de flujo de personas, vehículos y mercancías que ingresan y salen de los países miembros. Mediante el análisis situacional de los procesos operativos del CEBAF San Miguel ubicado en la provincia de Sucumbíos, se determinó que estos no se encuentran sistematizados causando prolongados tiempos de espera en cada uno de los controles. Una vez realizado el inventario de los procesos operativos de cada una de las entidades de control que conforman el Centro, se procedió al análisis correspondiente para proponer el mejoramiento sustancial de dichos procesos que permita incrementar su eficiencia y generar considerable valor agregado a los usuarios, en cumplimiento a lo establecido en el Plan Nacional de Gobierno Electrónico 2014 – 2017.

Palabras Clave: LEVANTAMIENTO, MEJORAMIENTO, CEBAF, PROCESOS, OPERATIVOS.

ABSTRACT

The regional integration of the Andean Community of Nations through Decision 502 promoted the creation of Binational Centers for Border Service - CEBAF, physical spaces aimed to control people flow, vehicles and merchandise entering and leaving the member countries. Through the situational analysis of San Miguel CEBAF's operational processes, it was possible to determine that these processes are not systematized and therefore are causing long waiting times in each of the controls. Once the inventory of operative processes was done for each of the control entities of the Center, the respective analysis was undertaken to propose a substantial improvement in these processes so they can increase its efficiency and generate significant added value to users, in compliance with what has been established in the National e-Government Plan 2014-2017.

Keywords: GATHERING, IMPROVEMENT, OPERATIONAL, CEBAF, PROCESS

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	iii
AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
CAPÍTULO I	1
GENERALIDADES	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.2 LA INSTITUCIÓN	3
1.3 ENTIDADES DE CONTROL DEL CENTRO BINACIONAL DE ATENCIÓN EN FRONTERA “SAN MIGUEL”	4
1.3.1 EJÉRCITO ECUATORIANO	4
1.3.1.1 MISIÓN	5
1.3.1.2 PROCESOS OPERATIVOS DEL EJÉRCITO ECUATORIANO EN EL CEBAF “SAN MIGUEL”	5
1.3.1.3 DOCUMENTACIÓN HABILITANTE PARA EL CONTROL DEL EJÉRCITO ECUATORIANO	6
1.3.1.4 PERSONAL OPERATIVO	6
1.3.2 MINISTERIO DEL INTERIOR	7
1.3.2.1 MISIÓN	7
1.3.2.2 PROCESOS OPERATIVOS DEL MINISTERIO DEL INTERIOR EN EL CEBAF “SAN MIGUEL”	7
1.3.2.3 DOCUMENTACIÓN HABILITANTE PARA EL CONTROL DEL MINISTERIO DEL INTERIOR	8
1.3.2.4 PERSONAL OPERATIVO	9
1.3.3 AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO – AGROCALIDAD	10
1.3.3.1 MISIÓN	11
1.3.3.2 PROCESOS OPERATIVOS DE AGROCALIDAD EN EL CEBAF “SAN MIGUEL”	11
1.3.3.3 DOCUMENTACIÓN HABILITANTE PARA EL CONTROL DE AGROCALIDAD	12
1.3.3.4 PERSONAL OPERATIVO	14
1.3.4 SERVICIO NACIONAL DE ADUANA DEL ECUADOR – SENAE	14
1.3.4.1 MISIÓN	15
1.3.4.2 PROCESOS OPERATIVOS DE ADUANA EN EL CEBAF “SAN MIGUEL”	15

1.3.4.3 DOCUMENTACIÓN HABILITANTE PARA EL CONTROL DE ADUANA.....	17
1.3.3.4 PERSONAL OPERATIVO	17
1.3.5 MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS – MTOP	18
1.3.5.1 MISIÓN	19
1.3.5.2 PROCESOS OPERATIVOS DE ADUANA EN EL CEBAF “SAN MIGUEL”	19
1.3.5.3 DOCUMENTACIÓN HABILITANTE PARA EL CONTROL DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS.....	20
1.3.5.4 PERSONAL OPERATIVO	20
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	20
1.4.1 DIAGRAMA CAUSA – EFECTO	21
1.4.2 INTERPRETACIÓN DEL PROBLEMA	21
1.5 JUSTIFICACIÓN	22
1.6 OBJETIVOS	24
1.6.1 OBJETIVO GENERAL	24
1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	24
CAPÍTULO II	25
MARCO REFERENCIAL	25
2.1 MARCO TEÓRICO	25
2.1.1 COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES	25
2.1.2 ACUERDO DE CARTAGENA.....	25
2.1.2.1 INTEGRACIÓN INTEGRAL	27
2.1.2.2 DECISIÓN 502 DE LA COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES	27
2.1.2.2.1 CENTROS BINACIONES DE ATENCIÓN EN FRONTERA – CEBAF	29
2.1.2.2.1.1 ACUERDO MINISTERIAL 002 DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS.....	29
2.1.3 CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES	30
2.1.5 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	33
2.1.5.1 MISIÓN	33
2.1.5.1.1 ELEMENTOS CLAVE PARA LA ELABORACIÓN DE LA MISIÓN	33
2.1.5.2 VISIÓN	34
2.1.4.2.1 ELEMENTOS CLAVE PARA LA ELABORACIÓN DE LA VISIÓN	34
2.1.5.3 OBJETIVOS CORPORATIVOS.....	34
2.1.5.3.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS	34
2.1.5.4 VALORES CORPORATIVOS	35

2.1.5.4.1 ELEMENTOS CLAVE PARA DETERMINAR LOS VALORES CORPORATIVOS.....	35
2.1.5.5 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	35
2.1.6 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR	35
2.1.6.1 MARGEN	36
2.1.6.2 ACTIVIDADES DE VALOR.....	36
2.1.7 GESTIÓN POR PROCESOS.....	37
2.1.7.1 OBJETIVOS GENERALES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	37
2.1.7.2 CICLO DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	38
2.1.8 PROCESOS.....	38
2.1.8.1 ELEMENTOS DE UN PROCESO.....	39
2.1.8.2 TIPOS DE PROCESOS.....	40
2.1.8.3 MAPA DE PROCESOS	41
2.1.8.4 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	42
2.1.8.5.1 DIAGRAMA FUNCIONAL	43
2.1.8.5.2 SIMBOLOGÍA PARA DIAGRAMAR.....	43
2.1.8.6 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DIAGRAMADA	44
2.1.8.7 MEJORAMIENTO DE PROCESOS.....	46
2.1.8.7.1 REQUISITOS PARA MEJORAR LOS PROCESOS.....	48
2.1.8.7.2 HERRAMIENTAS PARA MEJORAR LOS PROCESOS	48
2.2 MARCO METODOLÓGICO.....	52
2.2.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADA.....	52
2.2.1.1 INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	52
2.2.1.2 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	52
2.2.2 DELIMITACIÓN DEL UNIVERSO.....	52
2.2.3 TIPO DE MUESTREO	52
2.2.3.1 MUESTREO POR CONVENIENCIA	52
2.2.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	53
2.2.4 INSTRUMENTACIÓN	53
2.2.4.1 TÉCNICA	53
2.2.4.1.1 LA OBSERVACIÓN	53
2.2.4.1.2 LA ENTREVISTA	54
2.2.4.1.3 LA ENCUESTA	54
2.2.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	55
2.2.5.1 CUADRO DE RESULTADOS	55
2.2.5.2 REPRESENTACIÓN GRÁFICA.....	55
2.2.5.3 INTERPRETACIÓN	55

CAPÍTULO III.....	56
ANÁLISIS SITUACIONAL	56
3.1 ANÁLISIS EXTERNO.....	56
3.1.1 MACROAMBIENTE	56
3.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO.....	56
3.1.1.2 FACTOR POLÍTICO.....	58
3.1.1.3 FACTOR SOCIAL	59
3.1.1.4 FACTOR TECNOLÓGICO.....	60
3.1.2 MICROAMBIENTE.....	61
3.1.2.1 PROVEEDORES	61
3.1.2.2 CLIENTES.....	66
3.2 ANÁLISIS INTERNO.....	70
3.3 ANÁLISIS FODA	84
3.3.1 MATRICES DE IMPACTO	84
3.3.1.1 MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA	84
3.3.1.2 MATRIZ DE IMPACTO INTERNA	85
3.3.2 ANÁLISIS DE APROVECHABILIDAD	86
3.3.3 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD.....	87
3.3.4 HOJA DE TRABAJO FODA.....	88
3.3.5 MATRIZ DE ESTRATEGIAS	89
3.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	90
3.4.1 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	90
3.4.2 VALORES CORPORATIVOS	90
3.4.3 MISIÓN PROPUESTA	90
3.4.4 VISIÓN PROPUESTA.....	91
3.4.5 ESTRATEGIA	91
3.4.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	91
CAPÍTULO IV	92
LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS	92
4.1 CADENA DE VALOR Y MAPA DE PROCESOS.....	92
4.1.1 CADENA DE VALOR	92
4.1.2 MAPA DE PROCESOS.....	93
4.2 INVENTARIO DE PROCESOS OPERATIVOS	93
4.2.1 INVENTARIO DE PROCESOS OPERATIVOS DE LA GESTIÓN DE CONTROL MIGRATORIO	93
4.2.2 INVENTARIO DE PROCESOS DE LA GESTIÓN JUDICIAL.....	94
4.2.3 INVENTARIO DE PROCESOS DE LA GESTIÓN DE SEGURIDAD	94

4.2.4 INVENTARIO DE PROCESOS DE LA GESTIÓN DE AGROCALIDAD	94
4.2.5 INVENTARIO DE PROCESOS DE LA GESTIÓN ADUANERA.....	94
4.2.6 INVENTARIO DE PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS	95
4.3 SELECCIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS	95
4.3.1 PREGUNTAS CLAVE	95
4.4 HOJA DE COSTOS DE OPERACIÓN Y DEL PERSONAL	97
4.4.1 HOJA DE COSTOS DE OPERACIÓN.....	97
4.4.1.1 HOJA DE COSTOS DE OPERACIÓN DE LA GESTIÓN MIGRATORIA.....	97
4.4.1.2 HOJA DE COSTOS DE OPERACIÓN DE LA GESTIÓN JUDICIAL.....	98
4.4.1.3 HOJA DE COSTOS DE OPERACIÓN DE LA GESTIÓN DEL EJÉRCITO ECUATORIANO	98
4.4.1.4 HOJA DE COSTOS DE OPERACIÓN DE LA GESTIÓN DE AGROCALIDAD	99
4.4.1.5 HOJA DE COSTOS DE OPERACIÓN DE LA GESTIÓN ADUANERA.....	99
4.4.1.6 HOJA DE COSTOS DE OPERACIÓN DE LA GESTIÓN DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS.....	100
4.4.2. HOJA DE COSTOS DEL PERSONAL.....	100
4.4.2.1 HOJA DE COSTOS DEL PERSONAL DE LA GESTIÓN MIGRATORIA	102
4.4.2.2 HOJA DE COSTOS DEL PERSONAL DE LA GESTIÓN JUDICIAL.....	103
4.4.2.3 HOJA DE COSTOS DEL PERSONAL DE LA GESTIÓN DE SEGURIDAD.....	104
4.4.2.4 HOJA DE COSTOS DEL PERSONAL DE LA GESTIÓN DE AGROCALIDAD	105
4.4.2.5 HOJA DE COSTOS DEL PERSONAL DE LA GESTIÓN ADUANERA	106
4.4.2.6 HOJA DE COSTOS DE LA GESTIÓN DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS.....	107
4.5 ANÁLISIS DE PROCESOS	108
4.5.1 DIAGRAMAS DE FLUJO DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DEL CEBAF SAN MIGUEL.....	108
4.5.1.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA GESTIÓN MIGRATORIA.....	109
4.5.1.2 DIAGRAMA DE FLUJO DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA GESTIÓN JUDICIAL.....	110
4.5.1.3 DIAGRAMA DE FLUJO DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA GESTIÓN DE SEGURIDAD	111
4.5.1.4 DIAGRAMAS DE FLUJO DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA GESTIÓN DE AGROCALIDAD	112

4.5.1.5 DIAGRAMAS DE FLUJO DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA GESTIÓN ADUANERA	116
4.5.1.6 DIAGRAMA DE FLUJO DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA GESTIÓN DE PESOS Y DIMENSIONES.....	118
4.5.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DIAGRAMADA	119
4.5.2.1 ANÁLISIS DEL PROCESO DE LA GESTIÓN MIGRATORIA	120
4.5.2.3 ANÁLISIS DEL PROCESO DE LA GESTIÓN DE SEGURIDAD.....	126
4.5.2.4 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DE AGROCALIDAD	129
4.5.2.5 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN ADUANERA	138
4.5.2.6 ANÁLISIS DEL PROCESOS DE LA GESTIÓN DE PESOS Y DIMENSIONES.....	143
4.6 MATRIZ Y ANÁLISIS RESUMIDO DE LOS PROCESOS ANALIZADOS.....	145
CAPÍTULO V	146
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS OPERATIVOS.....	146
5.1 MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DEL CEBAF SAN MIGUEL	146
5.1.1 MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE LA GESTIÓN MIGRATORIA	147
5.1.2 MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE LA GESTIÓN JUDICIAL	150
5.1.2 MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE LA GESTIÓN DE SEGURIDAD	153
5.1.4 MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DE AGROCALIDAD.....	157
5.1.5 MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN ADUANERA	173
5.1.6 MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE LA GESTIÓN DE PESOS Y DIMENSIONES	181
5.2 MATRIZ COMPARATIVA ENTRE LA SITUACIÓN ACTUAL Y LA SITUACIÓN PROPUESTA	185
CAPÍTULO VI	186
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	186
6.1 CONCLUSIONES	186
6.2 RECOMENDACIONES	187
BIBLIOGRAFÍA.....	189
ANEXOS.....	193

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación del CEBAF "San Miguel"	4
Figura 2. Control del Ejército Ecuatoriano en el CEBAF "San Miguel"	6
Figura 3. Oficinas de Control Migratorio	8
Figura 4. Oficinas de Agrocalidad.....	12
Figura 5. Oficinas de Aduana del CEBAF "San Miguel"	16
Figura 6. Control de pesos y dimensiones a los vehículos de carga	19
Figura 7. Diagrama Causa – Efecto.....	21
Figura 8. Cadena de Valor.....	37
Figura 9. Ciclo de la Gestión por procesos	38
Figura 10. Modelo de agrupación de los procesos	42
Figura 11. Simbología para diagramar	44
Figura 12. ASME (American Society of Mechanical Engineer	45
Figura 13. Formato Diagramación de Procesos Mejorados.....	49
Figura 14. Pregunta 1 Proveedores.....	63
Figura 15. Pregunta 2 Proveedores.....	64
Figura 16. Pregunta 3 Proveedores.....	65
Figura 17. Pregunta 1 Clientes	66
Figura 18. Pregunta 2 Clientes	67
Figura 19. Pregunta 3 Clientes	68
Figura 20. Pregunta 4 Clientes	69
Figura 21. Pregunta 1 Funcionarios.....	71
Figura 22. Pregunta 2 Funcionarios.....	72
Figura 23. Pregunta 3 Funcionarios.....	73
Figura 24. Pregunta 4 Funcionarios.....	74
Figura 25. Pregunta 5 Funcionarios.....	75
Figura 26. Pregunta 6 Funcionarios.....	76
Figura 27. Pregunta 7 Funcionarios.....	77
Figura 28. Pregunta 8 Funcionarios.....	78
Figura 29. Pregunta 9 Funcionarios.....	79
Figura 30. Pregunta 10 Funcionarios.....	80
Figura 31. Pregunta 11 Funcionarios.....	81
Figura 32. Pregunta 12 Funcionarios.....	82
Figura 33. Pregunta 13 Funcionarios.....	83
Figura 34. Cadena de Valor del CEBAF San Miguel	92
Figura 35. Mapa de Procesos del CEBAF San Miguel	93
Figura 36. Flujograma del proceso de control migratorio.....	109
Figura 37. Flujograma del proceso control de salida de vehículos	110
Figura 38. Flujograma del proceso control de armas, munición, explosivos y combustible	111
Figura 39. Flujograma del proceso Emisión de Certificado Fitosanitario de Exportación.....	112
Figura 40. Flujograma del proceso Emisión de Permiso Fitosanitario de Importación	113
Figura 41. Flujograma del proceso Emisión de Certificado Zoosanitario de Exportación	114
Figura 42. Flujograma del proceso de Emisión de Permiso Zoosanitario de Exportación.....	115
Figura 43. Flujograma del proceso control de importación de mercancía	116
Figura 44. Flujograma del proceso control de exportación de mercancía	117
Figura 45. Flujograma del proceso control de peso y dimensiones a vehículos de carga.....	118

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Balanza Comercial Ecuador – Colombia (2010-2013).....	56
Tabla 2. Índice de inseguridad en el Ecuador.....	59
Tabla 3. Pregunta 1. Proveedores.....	63
Tabla 4. Pregunta 2. Proveedores.....	64
Tabla 5. Pregunta 3. Proveedores.....	65
Tabla 6. Pregunta 1. Clientes.....	66
Tabla 7. Pregunta 2. Clientes.....	67
Tabla 8. Pregunta 3. Clientes.....	68
Tabla 9. Pregunta 4. Clientes.....	69
Tabla 10. Funcionarios del CEBAF “San Miguel”.....	70
Tabla 11. Pregunta 1. Funcionarios.....	70
Tabla 12. Pregunta 2. Funcionarios.....	71
Tabla 13. Pregunta 3. Funcionarios.....	72
Tabla 14. Pregunta 4. Funcionarios.....	73
Tabla 15. Pregunta 5. Funcionarios.....	74
Tabla 16. Pregunta 6. Funcionarios.....	75
Tabla 17. Pregunta 7. Funcionarios.....	76
Tabla 18. Pregunta 8. Funcionarios.....	77
Tabla 19. Pregunta 9. Funcionarios.....	78
Tabla 20. Pregunta 10. Funcionarios.....	79
Tabla 21. Pregunta 11. Funcionarios.....	80
Tabla 22. Pregunta 12. Funcionarios.....	81
Tabla 23. Pregunta 13. Funcionarios.....	82
Tabla 24. Matriz de impacto externa.....	84
Tabla 25. Matriz de impacto interna.....	85
Tabla 26. Análisis de aprovechabilidad.....	86
Tabla 27. Análisis de vulnerabilidad.....	87
Tabla 28. Calificación de procesos.....	96
Tabla 29. Costos de Operación de la gestión Migratoria.....	97
Tabla 30. Costos de operación de la gestión Judicial.....	98
Tabla 31. Costos de operación de la gestión del Ejército.....	98
Tabla 32. Costos de operación de la gestión de Agrocalidad.....	99
Tabla 33. Costos de operación de la Gestión Aduanera.....	99
Tabla 34. Costos de operación de la Gestión del Ministerio de Transporte y Obras Públicas.....	100
Tabla 35. Hoja de costos del personal de la Gestión Migratoria.....	102
Tabla 36. Hoja de costos del personal de la gestión Judicial.....	103
Tabla 37. Hoja de costos del personal de la gestión de Seguridad.....	104
Tabla 38. Hoja de costos del personal de la gestión de Agrocalidad.....	105
Tabla 39. Hoja de costos del personal de la gestión Aduanera.....	106
Tabla 40. Hoja de costos de la gestión del Ministerio de Transporte y Obras Públicas.....	107
Tabla 41. Análisis de procesos de control migratorio a tripulantes.....	120
Tabla 42. Análisis del proceso de control de salida de vehículos.....	123
Tabla 43. Análisis del proceso control de armas, munición, explosivos y combustible.....	126
Tabla 44. Análisis del proceso de Emisión de Certificado Fitosanitario de Exportación.....	129
Tabla 45. Análisis del proceso de emisión del Permiso Fitosanitario de Importación.....	132
Tabla 46. Análisis del proceso de emisión del Certificado Zoonosanitario de Exportación.....	134
Tabla 47. Análisis del proceso de emisión del Permiso Zoonosanitario de Importación.....	136
Tabla 48. Análisis de procesos de control de importación de mercancía.....	138

Tabla 49. Análisis de procesos de control de exportación de mercancía	141
Tabla 50. Análisis de procesos de control de pesos y dimensiones a los vehículos de carga	143
Tabla 51. Matriz y análisis resumido de los procesos analizados	145
Tabla 52. Diagramación mejorada del Proceso de control migratorio a tripulantes	147
Tabla 53. Hoja de Mejoramiento del Proceso de Control migratorio a tripulantes	148
Tabla 54. Hoja ISO del Proceso de Control migratorio a tripulantes.....	149
Tabla 55. Diagramación mejorada del proceso de control de salida de vehículos	150
Tabla 56. Hoja de Mejoramiento del proceso de control de salida de vehículos	151
Tabla 57. Hoja ISO del Proceso de control de salida de vehículos	152
Tabla 58. Diagramación mejorada del proceso de control de armas, munición, explosivos y combustibles	153
Tabla 59. Hoja de mejoramiento del Proceso de control de armas, munición, explosivos y combustible	155
Tabla 60. Hoja ISO del Proceso de control de armas, munición, explosivos y combustible.....	156
Tabla 61. Diagrama de Mejoramiento del Proceso de Emisión del Certificado Fitosanitario de Exportación - CFE	157
Tabla 62. Hoja de mejoramiento del Proceso de Emisión de Certificado Fitosanitario de Exportación	159
Tabla 63. Hoja ISO del Proceso de Emisión de Certificado Fitosanitario de Exportación.....	160
Tabla 64. Diagramación Mejorada del Proceso de Emisión del Permiso Fitosanitario de Importación - PFI.....	161
Tabla 65. Hoja de mejoramiento del Proceso de Emisión de Permiso Fitosanitario de Importación	163
Tabla 66. Hoja ISO del Proceso de Emisión de Permiso Fitosanitario de Importación	164
Tabla 67. Diagramación mejorada del Proceso de Emisión de Certificado Zoon sanitario de Exportación - CZE.....	165
Tabla 68. Hoja de mejoramiento del Proceso de Emisión de Certificado Zoon sanitario de Exportación	167
Tabla 69. Hoja ISO del Proceso de Emisión de Certificado Zoon sanitario de Exportación.....	168
Tabla 70. Diagramación mejorada del Proceso de Emisión de Permiso Zoon sanitario de Importación - PZI.....	169
Tabla 71. Hoja de mejoramiento del Proceso de Emisión de Permiso Zoon sanitario de Importación	171
Tabla 72. Hoja ISO del Proceso de Emisión de Permiso Zoon sanitario de Importación.....	172
Tabla 73. Diagrama de Mejoramiento del proceso de control de importación de mercancía	173
Tabla 74. Hoja de Mejoramiento del proceso de control de importación de mercancía	175
Tabla 75. Hoja ISO del Proceso de control de importación de mercancía.....	176
Tabla 76. Diagramación de Mejoramiento del Proceso de control de exportación de mercancía	177
Tabla 77. Hoja de Mejoramiento del proceso de control de exportación de mercancía.....	179
Tabla 78. Hoja ISO del Proceso de control de exportación de mercancía.....	180
Tabla 79. Diagramación de Mejoramiento del Proceso de control de pesos y dimensiones a los vehículos de carga.....	181
Tabla 80. Hoja de Mejoramiento del proceso de control de pesos y dimensiones a los vehículos de carga	183
Tabla 81. Hoja ISO del Proceso de control de pesos y dimensiones a los vehículos de carga.....	184
Tabla 82. Matriz comparativa de la situación actual y propuesta de los procesos	185

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Horario de control del Ejército Ecuatoriano en el CEBAF “San Miguel”	6
Cuadro 2. Horario de Control de la Gestión Migratoria en el CEBAF “San Miguel”	9
Cuadro 3. Horario de Control de la Función Judicial en el CEBAF “San Miguel”	9
Cuadro 4. Horario de Control de Agrocalidad en el CEBAF “San Miguel”	14
Cuadro 5. Horario de Control de Aduana en el CEBAF “San Miguel”	18
Cuadro 6. Horario de Control del MTOP en el CEBAF “San Miguel”	20
Cuadro 7. Hoja de Mejoramiento de Procesos	50
Cuadro 8. Hoja ISO de Procesos	51
Cuadro 9. Listado de proveedores del CEBAF San Miguel	62
Cuadro 10. Hoja de trabajo FODA	88
Cuadro 11. Matriz de estrategias	89
Cuadro 12. Inventario de procesos operativos de la Gestión de control migratorio	93
Cuadro 13. Inventario de procesos de la Gestión Judicial	94
Cuadro 14. Inventario de procesos de la gestión de Seguridad	94
Cuadro 15. Inventario de procesos de la gestión de Agrocalidad	94
Cuadro 16. Inventario de procesos de la gestión Aduanera	94
Cuadro 17. Inventario de procesos de la Gestión del Ministerio de Transporte y Obras Públicas	95

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES

Los Centros Binacionales de Atención en Frontera son espacios físicos ubicados cerca de los pasos de frontera donde se realiza el control de vehículos, pasajeros y mercancías que ingresan y salen del país (Comunidad Andina de Naciones, 2010).

La Comunidad Andina de Naciones es el organismo regional de los países miembros que son: Ecuador, Colombia, Perú y Bolivia; y tiene como objetivo común “el alcanzar un desarrollo integral, más equilibrado y autónomo, mediante la integración andina, suramericana y latinoamericana” (Nieto, 2013)

Dentro de la Política Comunitaria de Integración y Desarrollo Fronterizo tiene como uno de sus objetivos principales *“Facilitar la libre circulación de personas, bienes, capitales y servicios, a través de los pasos de frontera mediante el trabajo comunitario en materias de: la infraestructura física, aduanas, migraciones y la armonización de las normativas y legislaciones de los países miembros”* (Nieto, 2013)

La norma comunitaria que regula la Política Comunitaria es la Decisión 502 *“Centros Binacionales de Atención en Frontera (CEBAF) en la Comunidad Andina”*, misma que fue aprobada por el Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores en el año 2011.

Con el objetivo de cumplir con la Política Comunitaria de la CAN se construyó en el Ecuador, a 2 kilómetros de distancia del Puente Internacional Rumichaca, ubicado en la provincia del Carchi, un Centro Nacional de

Atención en Frontera (CENAF) Rumichaca, el cual era el único punto de control en la frontera entre Ecuador y Colombia.

Con el pasar del tiempo existió saturación en las vías de transporte entre Tulcán (Ecuador) – Ipiales (Colombia), debido al incremento de flujo de personas, mercancías y sobre todo vehículos en la zona fronteriza.

Como resultado de la búsqueda de mejores alternativas de vías de transporte y acceso, se construyó en año de 1995 un puente sobre el río San Miguel, en la línea de frontera entre Colombia y Ecuador, desde aquella fecha este paso de frontera se mantuvo cerrado debido a que por esa zona transitaba la guerrilla. A partir del año 2000 se habilitó el Puente Internacional San Miguel mismo que conectaba la Carretera Marginal de la Selva, desde Nueva Loja (Ecuador) - Puente Internacional San Miguel – La Hormiga (Colombia), creándose así el Paso de Frontera nororiental contando con vías de acceso pavimentadas entre ambos países, paso que fue habilitado para el movimiento internacional de carga, vehículos y personas entre ambos países.

A partir del mes de abril de 2013 se encuentra operativo el Centro Binacional de Atención en Frontera “San Miguel”, ubicado a 3 kilómetros del Puente Internacional “San Miguel”, entre las poblaciones de La Hormiga, Colombia y Nueva Loja, Ecuador; cuenta con dos cabeceras, es decir entidades de ambos países en este caso Ecuador y Colombia, y realizan el control yuxtapuesto de ingreso y salida de mercancías, personas y vehículos en una misma infraestructura. Las entidades ecuatorianas que se encuentran realizando el control en este Centro son: Fuerzas Armadas del Ecuador, Ministerio del Interior, Servicio Nacional de Aduana del Ecuador y la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad Agro y Ministerio de Transporte y Obras Públicas.

El acercamiento político, comercial, la Política Comunitaria de la Comunidad Andina de Naciones, el mejoramiento de la infraestructura y conectividad, entre otros; son los elementos que han provocado cambios en los últimos años y es un factor importante para continuar en este camino de vecindad e integración entre los países de Colombia y Ecuador.

Por ello es necesario realizar un levantamiento y mejoramiento de los procesos operativos del Centro Binacional de Atención en Frontera “San Miguel”, lo cual permitirá un mejor control del flujo de personas, vehículos y mercancías que transitan por la zona fronteriza, brindando a los usuarios menor tiempo de espera, sistematizando los controles para reducir el costo y el tiempo de cada trámite para ambos países.

1.2 LA INSTITUCIÓN

El Centro Binacional de Atención en Frontera - CEBAF “San Miguel”, es un centro integrado por entidades públicas que cumplen los procesos de control de ingreso y salida del país de vehículos, mercancías y pasajeros.

El horario de atención del Centro es desde las 06h00 hasta las 18h00, los siete días de la semana, porque en esas horas se encuentra habilitado el paso sobre el Puente Internacional “San Miguel” para personas y vehículos debido al alto índice de inseguridad en la zona.

El Centro Binacional de Atención en Frontera se encuentra ubicado en la provincia de Sucumbíos en la parroquia General Farfán a 3 kilómetros del Puente Internacional San Miguel; límite fronterizo entre Ecuador, cantón Nueva Loja y Colombia, municipio de La Hormiga

En la figura 1 se observa la ubicación del Centro Binacional de Atención en Frontera.



Figura 1. Ubicación del CEBAF "San Miguel"

Fuente: Ministerio de Transporte y Obras Públicas

1.3 ENTIDADES DE CONTROL DEL CENTRO BINACIONAL DE ATENCIÓN EN FRONTERA “SAN MIGUEL”

A continuación se describen las entidades públicas que cumplen con los procesos de control en el Centro:

1.3.1 EJÉRCITO ECUATORIANO

Uno de los objetivos principales del Ejército Ecuatoriano es mantener la soberanía nacional, para lo cual cuenta con personal militar altamente capacitado y capaz para ejecutar las operaciones de defensa nacional, interna y de apoyo a la gestión del Estado (Ejército Ecuatoriano, 2014), las principales operaciones que se llevan a cabo en las fronteras ecuatorianas son las que se detallan a continuación:

- Vigilancia de fronteras
- Operaciones de Control de armas, munición, explosivos y combustible
- Operaciones en apoyo a la Policía Nacional en el control antidelinquencial

- Operaciones fluviales riverañas
- Patrullajes
- Operaciones de soberanía energética
- Operaciones de control hidrocarburífero
- Operaciones de apoyo a la Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos
- Apoyo al ECU 911
- Control forestal y vida silvestre

1.3.1.1 MISIÓN

“Desarrollar el poder militar terrestre, para la consecución de los objetivos institucionales, que garanticen la defensa, contribuyan con la seguridad y desarrollo de la Nación, a fin de alcanzar los objetivos derivados de la planificación estratégica militar” (Ley Orgánica de Defensa Nacional , 2007)

1.3.1.2 PROCESOS OPERATIVOS DEL EJÉRCITO ECUATORIANO EN EL CEBAF “SAN MIGUEL”

El personal del Ejército Ecuatoriano en el punto fronterizo de control del CEBAF San Miguel, tiene la obligación de realizar la inspección física a todos los vehículos que ingresan y salen del país con el objetivo de no permitir el ingreso de armas, municiones, explosivos y combustibles, es decir evitar el tráfico de estos materiales, como se aprecia en la siguiente fotografía.



Figura 2. Control del Ejército Ecuatoriano en el CEBAF "San Miguel"

Fuente: CEBAF "San Miguel"

1.3.1.3 DOCUMENTACIÓN HABILITANTE PARA EL CONTROL DEL EJÉRCITO ECUATORIANO

El personal del Ejército Ecuatoriano, no solicitan documentación habilitante para realizar el control a los usuarios en el CEBAF, salvo que encuentre alguna novedad se solicitará su documento de identidad.

1.3.1.4 PERSONAL OPERATIVO

El personal operativo del Ejército Ecuatoriano en el CEBAF "San Miguel", cumple con el siguiente horario de control y atención que se describe en el cuadro 1.

Cuadro 1. Horario de control del Ejército Ecuatoriano en el CEBAF "San Miguel"

HORARIO DE ATENCIÓN	NÚMERO DE FUNCIONARIOS	TURNOS DE CONTROL	FUNCIONARIOS POR TURNO	DÍAS A LA SEMANA LABORADOS POR TURNO
Lunes - Domingo 06h00 - 18h00	3 Cabo Primero 3 Cabo Segundo	06h00 - 10h00 10h00 - 14h00 14h00 - 18h00	Cabo Primero Cabo Segundo	7 días

Fuente: Ejército Ecuatoriano CEBAF "San Miguel"

1.3.2 MINISTERIO DEL INTERIOR

El Ministerio del Interior dentro de sus objetivos contempla “Formular, dirigir y evaluar la política nacional para garantizar la seguridad interna y el orden público, bajo los fundamentos de la democracia y los derechos humanos para contribuir al buen vivir” (Ministerio del Interior, 2013), cumpliendo con los procesos que se detallan a continuación:

- Control de la seguridad vehicular
- Vigilancia ciudadana
- Desarticulación de bandas delictivas
- Control antidelinquencial
- Incautación de sustancias estupefacientes
- Seguridad ciudadana en carreteras
- Control migratorio

1.3.2.1 MISIÓN

“Ejercer la rectoría, formular, ejecutar y evaluar la política pública para garantizar la seguridad interna y la gobernabilidad del Estado, en el marco del respeto a los derechos humanos, la democracia y la participación ciudadana para contribuir al buen vivir” (Ministerio del Interior, 2013)

1.3.2.2 PROCESOS OPERATIVOS DEL MINISTERIO DEL INTERIOR EN EL CEBAF “SAN MIGUEL”

El Ministerio del Interior en el CEBAF “San Miguel” cumple con dos tipos de controles que son:

- **Control migratorio a tripulantes - Migración:** Realizar el control migratorio de ingreso y salida de ciudadanos nacionales y extranjeros,

mediante el análisis y verificación de registros con el fin de identificar posibles factores de riesgo para la seguridad nacional.

- **Control Judicial:** Se realiza mediante la verificación de la licencia del conductor, la matrícula del vehículo con el número de chasis de los vehículos o motocicletas que salen del país, con el fin de evitar clonaciones o robos a los automotores.



Figura 3. Oficinas de Control Migratorio

Fuente: CEBAF “San Miguel”

1.3.1.3 DOCUMENTACIÓN HABILITANTE PARA EL CONTROL DEL MINISTERIO DEL INTERIOR

Dentro del control que cumplen los funcionarios del Ministerio del Interior es obligatorio solicitar a los tripulantes los siguientes documentos habilitantes para efectuar el control.

CONTROL MIGRATORIO A TRIPULANTES

- Pasaporte del viajero

CONTROL JUDICIAL

- Matrícula del vehículo
- Licencia de conducir

1.3.2.4 PERSONAL OPERATIVO

El personal operativo del Ministerio del Interior en el CEBAF “San Miguel”, cumple con el siguiente horario de control y atención que se detalla a continuación en los cuadros 2 y 3.

MIGRACIÓN

Cuadro 2. Horario de Control de la Gestión Migratoria en el CEBAF “San Miguel”

HORARIO DE ATENCIÓN	NÚMERO DE FUNCIONARIOS	TURNOS DE CONTROL	FUNCIONARIOS POR TURNO	DÍAS A LA SEMANA LABORADOS POR TURNO
Lunes - Domingo 06h00 - 18h00	4 Analistas de Control Migratorio	06h00 - 18h00	2 Analistas de Control Migratorio	4 días

Fuente: Migración CEBAF “San Miguel”

FUNCIÓN JUDICIAL

Cuadro 3. Horario de Control de la Función Judicial en el CEBAF “San Miguel”

HORARIO DE ATENCIÓN	NÚMERO DE FUNCIONARIOS	TURNOS DE CONTROL	FUNCIONARIOS POR TURNO	DÍAS A LA SEMANA LABORADOS POR TURNO
Lunes - Domingo 06h00 - 18h00	2 Analistas Judiciales	06h00 - 18h00	1 Analista Judicial	4 días

Fuente: Función Judicial CEBAF “San Miguel”

1.3.3 AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO – AGROCALIDAD

La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro – Agrocalidad, es la entidad encargada de la definición y ejecución de políticas de regulación y control de las actividades productivas del agro nacional, respaldada por normas nacionales e internacionales, con el objetivo de proteger y mejorar de la producción agropecuaria del país (Agrocalidad, 2011) .

Los procesos que efectúa la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro son los siguientes:

Sanidad Vegetal

- Acceso a Mercados Internacionales – Certificado Fitosanitario de Exportación
- Cuarentena – Permiso Fitosanitario de Importación
- Control de Material Propagativo
- Vigilancia Fitosanitaria

Sanidad Animal

- Cuarentena - Permiso Zoosanitario de Importación
- Acceso a Mercados Internacionales - Certificado Zoosanitario de Exportación
- Control de Material Reproductivo
- Vigilancia Epidemiológica

Inocuidad de Alimentos

- Registro de insumos para la agricultura
- Registro de insumos pecuarios
- Sistemas de Gestión de Inocuidad

Servicios de Laboratorio

- Diagnóstico de Sanidad Vegetal
- Diagnóstico de Sanidad Animal
- Calidad de Insumos y de inocuidad de los alimentos

1.3.3.1 MISIÓN

“AGROCALIDAD es la entidad encargada de mantener y mejorar el estatus sanitario de los productos agropecuarios del país, con el objetivo de precautelar la inocuidad de la producción primaria, contribuir a alcanzar la soberanía alimentaria, mejorar los flujos comerciales y apoyar el cambio de la matriz productiva del país” (Agrocalidad , 2009)

1.3.3.2 PROCESOS OPERATIVOS DE AGROCALIDAD EN EL CEBAF “SAN MIGUEL”

Los procesos operativos que la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro, cumple en las instalaciones del CEBAF “San Miguel” son las siguientes:

- **Emisión de Certificado Fitosanitario de Exportación – CFE:** Se realiza a través de la inspección física de los productos y subproductos de origen vegetal y la verificación documental habilitante para que estos productos puedan ingresar a los mercados internacionales, certificando y garantizando la calidad sanitaria de los mismos.
- **Emisión de Permiso Fitosanitario de Importación – PFI:** Es la autorización certificada de ingreso al país de productos y subproductos de origen vegetal libre de plagas, previa inspección de los productos y verificación documental para el respectivo ingreso.

- **Emisión de Certificado Zoosanitario de Exportación – CZE:** Es la certificación del estado sanitario de los animales que van a ingresar a mercados internacionales, previa revisión clínica por parte de un inspector de Agrocalidad.
- **Emisión de Permiso Zoosanitario de Importación PZI:** Vigilar el estado sanitario de animales, productos y subproductos de origen animal que ingresan al país con el objetivo de evitar enfermedades exóticas a través de la emisión de Permisos Zoosanitarios de Importación, previa verificación documental y revisión clínica de los animales.

Cabe recalcar que por este paso de frontera los animales que se movilizan son las mascotas de los tripulantes.



Figura 4. Oficinas de Agrocalidad

Fuente: CEBAF “San Miguel

1.3.3.3 DOCUMENTACIÓN HABILITANTE PARA EL CONTROL DE AGROCALIDAD

EMISIÓN DE CERTIFICADO FITOSANITARIO DE EXPORTACIÓN – CFE

- Solicitud de Inspección Fitosanitaria (ver anexo 1)

- Permiso Fitosanitario de Importación (otorgado por el Instituto Colombiano Agropecuario)
- Pago de tasa por emisión del Certificado Fitosanitario de Exportación
- Factura Comercial
- Manifiesto de Carga Internacional (Documento que contiene información del medio de transporte, número de bultos, peso de la mercancía o carga)
- Matrícula del vehículo
- Licencia de conducir

EMISIÓN DE CERTIFICADO FITOSANITARIO DE IMPORTACIÓN – PFI

- Solicitud de Inspección Fitosanitaria
- Manifiesto de Carga Internacional(ver anexo)
- Permiso Fitosanitario de Exportación (otorgado por el Instituto Colombiano Agropecuario)
- Pago de tasa por emisión del Certificado Fitosanitario de Exportación
- Factura Comercial
- Matrícula del vehículo
- Licencia de conducir

EMISIÓN DE CERTIFICADO ZOOSANITARIO DE EXPORTACIÓN – CFE

- Permiso Zoosanitario de Importación (otorgado por el Instituto Colombiano Agropecuario)
- Carnet de vacunas vigente
- Certificado de la salud de la mascota (otorgado por un médico veterinario del país de origen)
- Pago de tasa de emisión de Certificado

EMISIÓN DE PERMISO ZOOSANITARIO DE IMPORTACIÓN – PZI

- Permiso Zoosanitario de Exportación (otorgado por el Instituto Colombiano Agropecuario)
- Certificado de vacunas vigente
- Copia de Pasaporte de la persona que viaja con la mascota
- Certificado de salud vigente
- Pago de tasa de emisión de Permiso

1.3.3.4 PERSONAL OPERATIVO

El personal operativo de Agrocalidad en el CEBAF “San Miguel”, cumple con el siguiente horario de control y atención que se detalla en el siguiente cuadro.

Cuadro 4. Horario de Control de Agrocalidad en el CEBAF “San Miguel”

HORARIO DE ATENCIÓN	NÚMERO DE FUNCIONARIOS	TURNOS DE CONTROL	FUNCIONARIOS POR TURNO	DÍAS A LA SEMANA LABORADOS POR TURNO
Lunes - Domingo 06h00 - 18h00	2 Supervisores de Agrocalidad 2 Técnicos de Agrocalidad	06h00 - 18h00	1 Supervisor 1 Técnico	4 días

Fuente: Agrocalidad, CEBAF “San Miguel”

1.3.4 SERVICIO NACIONAL DE ADUANA DEL ECUADOR – SENA E

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador es una entidad estatal orientada al servicio de las actividades de comercio exterior, contando con un alto nivel profesional, técnico y tecnológico. “El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador se encuentra en constante innovación, y perfeccionamiento de los procesos, con el objetivo de brindar la mejor calidad en el servicio al usuario” (SENAE, 2011)

“ECUAPASS es el sistema con el cual el Servicio Nacional de Aduana facilita los procesos de comercio exterior, refuerza y asegura el control aduanero de nuestro país ahorrando tiempo en trámites de importación y exportación” (SENAE, 2011)

Dentro de los procesos que realiza el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador se detalla a continuación:

- Supervisión Operativa (Control de importación y exportación)
- Atención al usuario (Bases de datos, quejas, reclamos)
- Intervención (Control puntos de venta, inmovilizaciones)
- Unidad de Vigilancia Aduanera (Patrullajes, investigaciones, inteligencia)
- Trámites Aduaneros

1.3.4.1 MISIÓN

“Impulsamos el Buen Vivir de la Sociedad Ecuatoriana, a través de un control eficiente al Comercio Exterior que promueva una competencia justa en los sectores económicos; teniendo como base un Recurso Humano honesto y productivo, una tecnología adecuada y un enfoque a la mejora permanente de nuestros servicios” (SENAE, 2011)

1.3.4.2 PROCESOS OPERATIVOS DE ADUANA EN EL CEBAF “SAN MIGUEL”

Los procesos operativos que el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador realiza en el CEBAF San Miguel son los siguientes:

- **Control de Importación de mercancía:** Es la inspección de las mercancías extranjeras que ingresan al país, para posterior emisión

de la Declaración Aduanera de Importación - DAI, que es el documento que legaliza que la mercancía fue inspeccionada conforme a la normativa vigente.

El Sistema ECUAPASS arroja el tipo de inspección en este caso se denominan aforos y existen los siguientes:

Aforo Físico: Inspección física obligatoria de la mercancía

Aforo Automático: No necesita inspección ni verificación de documentos

Aforo Documental: Revisión de documentos.

- **Control de Exportación de mercancía:** Se inicia con la verificación documental e inspección física de la mercancía que ingresará a mercados internacionales, para posterior emisión electrónica de la Declaración Aduanera de Exportación – DAE, es una declaración que crea un relación legal y obligaciones a cumplir con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por parte del exportador o declarante en el nuevo sistema ECUAPASS, (SENAE, 2011)

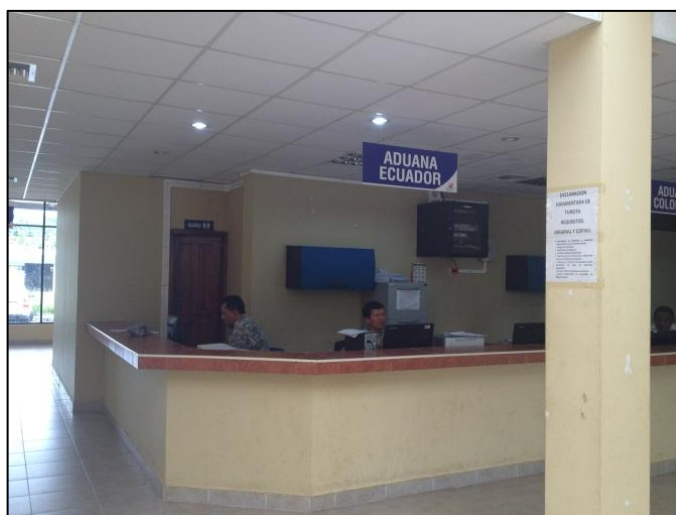


Figura 5. Oficinas de Aduana del CEBAF “San Miguel”

Fuente: CEBAF “San Miguel”

1.3.4.3 DOCUMENTACIÓN HABILITANTE PARA EL CONTROL DE ADUANA

CONTROL DE IMPORTACIÓN DE MERCANCÍA

- Factura Comercial
- Carta Porte (Documento mediante el cual el transportista se responsabiliza a movilizar la carga al destino final, ver anexo)
- Nota de Pedido de la mercancía
- Certificado de Origen de la mercancía
- Certificado Fitosanitario de importación y Documento de Destinación Aduanera (en caso de productos perecibles, ver anexo)

CONTROL DE EXPORTACIÓN DE MERCANCÍA

- Factura Comercial
- Carta Porte (Documento mediante el cual el transportista se responsabiliza a movilizar la carga al destino final, ver anexo)
- Nota de Pedido de la mercancía
- Certificado de Origen de la mercancía
- Certificado Fitosanitario de Exportación (en caso de productos perecibles)

1.3.3.4 PERSONAL OPERATIVO

El personal operativo del Servicio Nacional de Aduana en el CEBAF “San Miguel”, cumple con el siguiente horario de control y atención que se detalla en el cuadro 5.

Cuadro 5. Horario de Control de Aduana en el CEBAF “San Miguel”

HORARIO DE ATENCIÓN	NÚMERO DE FUNCIONARIOS	TURNOS DE CONTROL	FUNCIONARIOS POR TURNO	DÍAS A LA SEMANA LABORADOS POR TURNO
Lunes - Domingo 06h00 - 18h00	4 Vigilantes Aduaneros	06h00 - 18h00	2 Vigilantes Aduaneros	4 días

Fuente: Aduana, CEBAF “San Miguel”

1.3.5 MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS – MTOP

El Ministerio de Transporte y Obras Públicas tiene la función de emitir y aplicar las Políticas de Transporte con la finalidad de impulsar el desarrollo articulado de las diferentes modalidades del transporte, infraestructura y modernización de la optimización de la conectividad nacional e internacional.

Según el Estatuto por Procesos del Ministerio de Transporte y Obras Públicas, está integrada por los siguientes procesos agregadores de valor:

Gestión de Infraestructura del Transporte

Gestión de Estudios del Transporte

Gestión de Construcciones del Transporte

Gestión de Conservación del Transporte

Gestión del Transporte Terrestre y Ferroviario

- Gestión de Transporte Terrestre
- Gestión de Transporte Terrestre
- Gestión de Tránsito
- Gestión de Seguridad Vial
- Gestión de Pesos y Dimensiones
- Gestión de Transporte Ferroviario
- Gestión de Movilidad Alternativa

Gestión de Transporte Aeronáutico y Civil

Gestión de Puertos y Transporte Marítimo Fluvial

1.3.5.1 MISIÓN

“Como entidad rectora del Sistema Nacional del Transporte Multimodal formula, implementa y evalúa políticas, regulaciones, planes, programas y proyectos que garantizan una red de transporte seguro y competitivo, minimizando el impacto ambiental y contribuyendo al desarrollo social y económico del País” (Ministerio de Transporte y Obras Públicas , 2012)

1.3.5.2 PROCESOS OPERATIVOS DE ADUANA EN EL CEBAF “SAN MIGUEL”

- **Control de pesos y dimensiones a los vehículos de carga:** Realizar el control tanto del peso como dimensiones de los vehículos de carga pesada que ingresan a circular por la Red Vial Estatal con el objetivo de resguardar y evitar el deterioro de la misma, mediante la verificación física de vigencia, medidas y peso del vehículo con el Certificado de Operación Regular, documento habilitante para circular por la Red Vial Estatal.



Figura 6. Control de pesos y dimensiones a los vehículos de carga

Fuente: (Ministerio de Transporte y Obras Públicas , 2012)

1.3.5.3 DOCUMENTACIÓN HABILITANTE PARA EL CONTROL DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS

CONTROL DE PESOS Y DIMENSIONES A LOS VEHÍCULOS DE CARGA

- **Certificado de Operación Regular – COR:** Documento obligatorio de circulación para vehículos de carga que circulan en la Red Vial Estatal.

1.3.5.4 PERSONAL OPERATIVO

El personal operativo del Ministerio de Transporte y Obras Públicas que labora en el CEBAF “San Miguel”, cumple con el siguiente horario de control y atención que se detalla en el cuadro.

Cuadro 6. Horario de Control del MTOP en el CEBAF “San Miguel”

HORARIO DE ATENCIÓN	NÚMERO DE FUNCIONARIOS	TORNOS DE CONTROL	FUNCIONARIOS POR TURNO	DÍAS A LA SEMANA LABORADOS POR TURNO
Lunes - Viernes 08h00 - 16h30	1 Operador de Báscula	08h00 - 16h30	1 Operador de Báscula	5 días

Fuente: Ministerio de Transporte y Obras Públicas

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La problemática existente en el CEBAF “San Miguel” se representará a través de la elaboración del Diagrama Causa – Efecto, conocido también como Diagrama de Ishikawa, mismo que se encuentra representado en la figura 7 que se detalla a continuación:

1.4.1 DIAGRAMA CAUSA – EFECTO

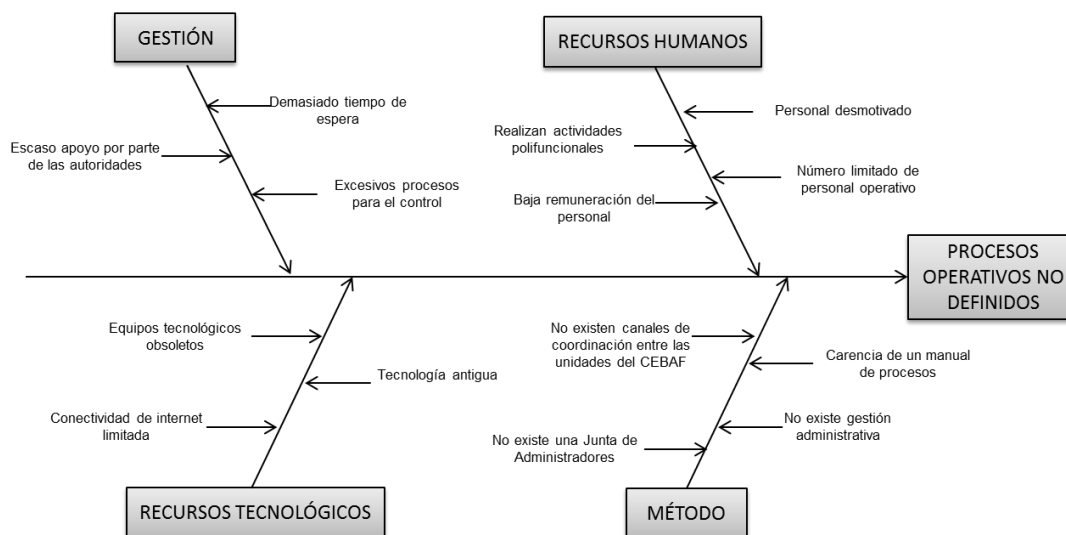


Figura 7. Diagrama Causa – Efecto

Fuente: CEBAF “San Miguel”

1.4.2 INTERPRETACIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente el Centro Binacional de Atención en Frontera “San Miguel” no cuenta con procesos operativos claramente definidos por los funcionarios que lo conforman, lo que ocasiona que no exista un control ágil y eficiente en el paso de frontera nororiental; por lo cual si no se realiza un mejoramiento de los procesos operativos de este Centro se suscitarán descontentos por parte de los usuarios internos como externos ocasionados por la demora en los controles y emisiones de documentos habilitantes para el ingreso y salida del país.

- **Gestión:** No existe apoyo por parte de las autoridades de las entidades involucradas en el control del Centro, de igual manera existen varias actividades para cumplir con la inspección física y documental, generando demora en los tiempos de espera de los usuarios.

- **Recursos Humanos:** Los funcionarios del Centro realizan actividades polifuncionales, el personal se encuentra desmotivado percibiendo una baja remuneración mensual por la carga laboral, y este punto de control cuenta con un número limitado de personal operativo.
- **Recursos Tecnológicos:** Los equipos tecnológicos del CEBAF en su mayoría son obsoletos, no son suficientes para que los funcionarios cumplan a cabalidad con sus actividades y la conexión a internet es limitada.
- **Método:** El Centro no cuenta con canales de coordinación entre cada una de las unidades que lo conforman ni con una gestión administrativa, así como tampoco cuenta con una Junta de Administradores que diseñe lineamientos operativos y administrativos destinados a cumplir con los objetivos del CEBAF.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Según lo establecido en el Objetivo 12 del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, que señala: *“Garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana”*, en el literal 12.1 menciona: *“Profundizar procesos solidarios y complementarios de integración con América Latina y el Caribe”* y dentro de este literal contempla el objetivo 12.1.h *“Promover la planificación binacional y regional, con énfasis en la garantía de derechos, la complementariedad económica, la integración logística, conectividad e interoperabilidad, en coherencia con la planificación nacional”*. Con la finalidad de dar cumplimiento a lo establecido en el Plan Nacional para el Buen Vivir, se ha visto la necesidad de implementar controles integrados en los pasos de frontera (SENPLADES, 2013).

La idea de implementar y modernizar los procedimientos en los pasos de frontera tiene como fin el agilizar los trámites migratorios y aduaneros, tanto en tránsito de personas como de mercancías, que disminuyan los tiempos de espera, facilitando el movimiento de personas bienes y servicios entre los países limítrofes al Ecuador, eliminando o reduciendo al máximo las externalidades humanas, ambientales y económicas que provoca la situación actual.

Con la finalidad de dar una solución a los inconvenientes que hasta el momento imposibilitan el correcto funcionamiento del CEBAF San Miguel, se desea implementar un plan de mejora de los procesos operativos que se llevan a cabo para de esta manera brindar un servicio integrado de calidad a los usuarios del Centro contando con personal alineado a los objetivos de la Institución.

Incentivar el turismo y el comercio en la zona nororiental del país es otro objetivo, el Centro Binacional de Atención de Frontera - CEBAF "San Miguel" fortalecerá no solo al comercio de las dos naciones como son Ecuador y Colombia, sino también mejora su relación y reactiva el comercio y desarrollo de la zona, para fortalecer los lazos entre ambos países, mejorando los proceso operativos del Centro, ya que actualmente no se evidencia la atención técnica de acuerdo a las normas de atención al cliente.

Con el presente trabajo se busca optimizar el tiempo de los procesos operativos que brindan las instituciones ecuatorianas al servicio de la ciudadanía. Así mismo, que todas y cada una de las entidades se encuentren desempeñando sus actividades con normalidad, realizando el respectivo control a vehículos, personas y mercancías que ingresan y salen del País.

Adicionalmente, se pretende incrementar la calidad percibida por los usuarios, dotar a los funcionarios de las instalaciones y equipo necesarias para el cumplimiento de sus tareas y fortalecer la integridad de los controles, tanto en materia fiscal, como migratoria, sanitaria y de seguridad, para de esta manera poder dinamizar la atención al usuario, atrayendo más turistas a la zona y principalmente evitar la aglomeración en el Centro realizando un control integrado.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 OBJETIVO GENERAL

Levantar y mejorar los procesos operativos del servicio integrado del flujo peatonal, vehicular y de mercancías del Centro Binacional de Atención en Frontera “San Miguel”, para lograr que los usuarios de Ecuador y Colombia accedan a servicios más eficientes y controles automatizados.

1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Investigar y recopilar la información del CEBAF “San Miguel”
- Realizar un análisis situacional del Centro Binacional de Atención en Frontera “San Miguel” a través del análisis FODA.
- Realizar el levantamiento de los procesos operativos actuales del CEBAF “San Miguel”
- Proponer el diseño y la mejora de los procesos analizados del Centro Binacional de Atención en Frontera “San Miguel”

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES

La Comunidad Andina de Naciones (CAN) es un organismo regional conformado por cuatro países con un objetivo común que es “*alcanzar un desarrollo integral, más equilibrado y autónomo, mediante la integración andina, sudamericana y latinoamericana*” (Comunidad Andina de Naciones, 2010). La CAN está constituida por los países de: Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú, antes de 1996 era conocida como el Pacto Andino o Grupo Andino.

La Comunidad Andina está conformada por los Órganos articulados al Sistema Andino de Integración - SAI , integrado por el Consejo Presidencial Andino que está formado por los presidentes de los países que integran la CAN, y el Consejo Andino de Ministros Exteriores, quienes aclaran las políticas de comercio exterior relacionadas a la integración y la coordinación de debates o pactos internacionales y finalmente la Comisión que está conformada por los Ministros quienes ejecutan, formulan y evalúan las políticas de integración en los temas de comercio e inversiones, generando normas obligatorias para los cuatro países miembros de la CAN.

2.1.2 ACUERDO DE CARTAGENA

El Centro Andino de Integración: (Centro Andino de Integración, 2009)

“El Acuerdo de Cartagena, es el nombre con el cual la Comisión – órgano máximo y principal del mismo, designó al “Acuerdo de Integración Subregional”. Además, generalmente se le conoce

también con la denominación de “Pacto Andino”. Este Acuerdo de Integración Subregional fue suscrito en Bogotá el 26 de Mayo de 1969 por los Plenipotenciarios de Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador y Perú. Venezuela se incorporó en 1973 y Chile dejó el Acuerdo en 1976. Desde ese año, hasta el presente (1989), cuando se cumple la segunda década del proyecto de integración andina, son cinco los países que permanecen asociados en esta empresa comunitaria. El proceso andino de integración se inició con la suscripción del Acuerdo de Cartagena el 26 de mayo de 1969”

“El Acuerdo de Cartagena fue creado con dos instituciones encargadas de la ejecución y desarrollo del convenio internacional, la “Comisión, como su órgano máximo y la “Junta”, como su órgano técnico. La primera integrada por los plenipotenciarios de los Países Miembros del Acuerdo, y la Junta compuesta por tres miembros designados por unanimidad de la Comisión. Estos dos órganos principales del Acuerdo, tienen facultades normativas, las de la Comisión se expiden con el nombre de “Decisiones” y las de la Junta con el nombre de “Resoluciones”” (Centro Andino de Integración, 2009).

Los objetivos del Acuerdo de Cartagena son:

“promover el desarrollo equilibrado y armónico de los Países Miembros en condiciones de equidad, mediante la integración y la cooperación económica y social; acelerar su crecimiento y la generación de ocupación; facilitar su participación en el proceso de integración regional, con miras a la formación gradual de un mercado común latinoamericano”. (Comisión de la Comunidad Andina, 1997).

2.1.2.1 INTEGRACIÓN INTEGRAL

“La Integración Integral es el nuevo y vigente paradigma de la integración andina”. Se establece como respuesta al argumento internacional actual, determinado por varios modelos de desarrollo, con el arranque de un mundo multipolar, con el trabajo de nuevos actores, temas y métodos organizacionales (Comunidad Andina de Naciones, 2010)

En la Cumbre Presidencial de Tarija, celebrada en el año 2007, los Jefes de Estado de los países miembros de la Comunidad Andina de Naciones llegaron a la conclusión de la obligatoriedad de;

"Desarrollar y profundizar el proceso de integración de la Comunidad Andina tomando en cuenta, en forma más efectiva, las visiones y enfoques de los Países Miembros, con el objetivo de lograr una unidad en la diversidad al servicio del vivir bien de nuestros pueblos y en armonía con la naturaleza". (Comunidad Andina de Naciones, 2010)

2.1.2.2 DECISIÓN 502 DE LA COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES

El Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores el 22 de junio de 2001 decide mediante Decisión 502 de la Comunidad Andina de Naciones:

"...promover el establecimiento de los Centros Binacionales de Atención en Frontera (CEBAF) en los países Miembros de la Comunidad Andina y aprobar un marco de normas generales sobre el desarrollo y funcionamiento para la aplicación de control integrado en los mismos" (Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores, 2001).

El establecimiento de los CEBAF dependerá de la necesidad de los países Miembros de la CAN, su regulación se realizará mediante Acuerdos Específicos entre los países miembros y deberán notificar a la Secretaría de la Comunidad Andina.

La Junta de Administradores del CEBAF se encontrará conformada por un delegado de cada entidad competente por cada uno de los países miembros, cuya función principal será la coordinación administrativa y operativa del Centro.

La Decisión 502 establece que el Control Integrado es:

“...la verificación y supervisión de las condiciones legales de entrada y salida de personas, equipajes, mercancías y vehículos que realizan, en forma conjunta, en los Centros Binacionales de Atención en Frontera funcionarios nacionales competentes designados por el País de Salida y el País de Entrada” (Decisión 502 Comunidad Andina de Naciones, 2001).

La ubicación de los CEBAF deberá ser en un territorio de un país donde exista un paso de frontera, en cuanto a las instalaciones de los Centros, estos deberán constar de:

“...vías de acceso, edificaciones administrativas, básculas, áreas para la inspección física de mercancías, patio de vehículos de carga internacional, laboratorios para el control fito y zoonosanitario, área para realizar labores de tratamiento e incineración de productos que no cumplan con los requisitos fito/zoonosanitarios y áreas para los servicios complementarios que se considere necesarios” (Decisión 502 Comunidad Andina de Naciones, 2001)

En el artículo 15 del capítulo V de la Decisión 502, se expone que:

“Los Países Miembros que pongan en funcionamiento un CEBAF se comunicarán recíprocamente la lista oficial de los funcionarios nacionales competentes designados para desempeñar sus funciones en el CEBAF, incluyendo a los que integrarán la Junta de Administradores. Del mismo modo, será notificada cualquier modificación introducida en dichas listas oficiales”.

2.1.2.2.1 CENTROS BINACIONES DE ATENCIÓN EN FRONTERA – CEBAF

“Los CEBAF son el conjunto de instalaciones que se localizan en una porción del territorio de uno o dos países miembros de la Comunidad Andina colindantes, aledaño a un paso de frontera, en donde se presta el servicio de control integrado del flujo de personas, equipajes, mercancías y vehículos, y se brinda servicios complementarios de facilitación y de atención al usuario” (Comunidad Andina de Naciones, 2010).

2.1.2.2.1.1 ACUERDO MINISTERIAL 002 DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS

La Ministra de Transporte y Obras Públicas, Arquitecta María de los Ángeles Duarte, el 13 de enero de 2012, acuerda:

Artículo 1.- *“Deléguese a las Subsecretarías Regionales de las Zonas Administrativas del Ministerio de Transporte y Obras Públicas correspondientes, la administración de la obra de infraestructura y tecnología requerida para la implementación de los Centros Binacionales de Atención en Frontera constituidos en los pasos de frontera”.*

Artículo 2.- “... la Subsecretaría Regional de la Zona Administrativa respectiva, designará un funcionario responsable de la administración de la obra de infraestructura y tecnología de los Centros Binacionales de Atención en Frontera (CEBAF) constituidos en los pasos de frontera correspondientes”.

2.1.3 CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES

El seis de diciembre del año 2010, en la Asamblea Nacional del Ecuador se aprueba el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones que tiene como objetivo el “regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir” (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2010).

El Centro Binacional de Atención en Frontera contribuye con el cumplimiento del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones en su literal p) que menciona “Facilitar operaciones de comercio exterior” y su literal s) que señala “Impulsar los mecanismos que posibiliten un comercio justo y un mercado transparente”.

Dentro de los artículos 71 y 72 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión, señala; que el Organismo encargado de regular y aprobar las políticas públicas en materia de política comercial será el Comité de Comercio Exterior – COMEX, organismo que tendrá la autoridad de emitir un dictamen previo para el inicio de las negociaciones abarcando acuerdos y tratados internacionales referentes al comercio e integración económica, de igual manera las estrategias y lineamientos necesarios para llevar a cabo las negociaciones; serán los encargados de expedir normas sobre los procedimientos y requisitos para el comercio (importaciones y exportaciones); equilibrar las prácticas comerciales internacionales que

causen efecto negativo a la producción nacional y la expedición de certificaciones ambientales de productos agrícolas e industriales para efectos de acceso a mercados internacionales y el ingreso a nuestro mercado (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2010).

2.1.4 PLAN NACIONAL DE GOBIERNO ELECTRÓNICO

El Plan Nacional de Gobierno Electrónico impulsado por la Secretaría Nacional de Administración Pública, es un modelo sostenible e innovador que tiene como objetivo el consolidar un Gobierno eficaz y eficiente.

La visión 2017 del Plan de Gobierno Electrónico es “usar la tecnología como un medio para facilitar la interacción entre el gobierno, la ciudadanía, el sector productivo y los funcionarios públicos” (Secretaría Nacional de Administración Pública, 2014)

El Plan Nacional de Gobierno Electrónico (Secretaría Nacional de Administración Pública) contempla los siguientes objetivos:

- **Gobierno Centrado:** Mediante la implementación de servicios y trámites públicos en línea, los cuales puedan acceder la ciudadanía en general.
- **Gobierno Eficiente y Eficaz:** “Incrementar la eficiencia, eficacia y desempeño de las entidades públicas”(Secretaría Nacional de Administración Pública) , para satisfacer a todos y cada uno de los usuarios.

Según lo establecido en el Plan Nacional de Gobierno Electrónico 2014 – 2017, los factores claves de su implementación son los siguientes:

- **Acceso al recurso dato y a medios de comunicación:** Proporcionar que todas personas accedan a las

Tecnologías de la Información y Comunicación en el entorno del Gobierno Electrónico, y que la información sea compartida, pública y de fácil acceso a la ciudadanía.

- **Empoderamiento:** Mejorar la situación actual de los servidores públicos y ciudadanía a través del uso del modelo de Gobierno Electrónico, brindando niveles altos de servicios.
- **Liderazgo:** Comprometer a que todos los funcionarios estén comprometidos con el desarrollo y aplicación de este Plan.
- **Patrocinio:** Contar el apoyo de las altas autoridades a nivel Carteras de Estado y los demás organismos públicos para promoción y garantizar la extensión del Plan Nacional de Gobierno Electrónico.
- **Apropiación Tecnológica:** Incentivar al ciudadano y al servidor público al uso obligatorio de la Tecnología de la Información y Comunicaciones, poniendo a su conocimiento sobre la accesibilidad, fácil entendimiento y transparencia de la información y su aplicación.
- **Uso con Sentido:** Aplicar las Tecnologías de la Información y Comunicación con sentido social, orientado a las personas, su entorno personal, comunitario y profesional.
- **Innovación Social:** *“Transformar la realidad social con soluciones originales, creadas por la persona y la comunidad, transformando necesidades en demandas atendidas por el gobierno, en la medida en que las TIC se conviertan en herramientas válidas, confiables y reconocidas, en poder de los actores”*

2.1.5 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El Direccionamiento Estratégico de acuerdo a los autores (Agudelo & Escobar, 2010) menciona que “son las actividades que permiten orientar la organización al futuro y al mercado, dependiendo de los intereses de sus accionistas y necesidades del mercado al cual están orientado”.

Para alcanzar el Direccionamiento Estratégico las organizaciones deben tener en cuenta cuál es su posición actual y que es lo que buscan alcanzar en un tiempo determinado con el objetivo de crecer o mantenerse en el mercado (Amaya, 2005, pág. 50)

El Direccionamiento Estratégico se debe definir los siguientes elementos que se detallan a continuación:

2.1.5.1 MISIÓN

Según Jairo Amaya (2005, pág. 50) “La misión es la razón de ser de la organización que define el que hacer de la misma”

2.1.5.1.1 ELEMENTOS CLAVE PARA LA ELABORACIÓN DE LA MISIÓN

- Definir la naturaleza del negocio
- Razón de existir
- Características de los bienes/ servicios que ofrece
- Cuáles son los elementos que nos diferencia de la competencia
- Definir los usuarios objetivos
- Establecer las necesidades que se van a cumplir
- Cómo se va a satisfacer las necesidades

2.1.5.2 VISIÓN

“Describe la situación ideal a la que podría llegar la empresa en el largo plazo”(Moreno, 2011).

2.1.4.2.1 ELEMENTOS CLAVE PARA LA ELABORACIÓN DE LA VISIÓN

- Definición de tiempo (mediano a largo plazo)
- Estado deseado en el futuro
- Definición del negocio
- Identificación de valores
- Descripción de los productos o servicios
- Definir el valor agregado

2.1.5.3 OBJETIVOS CORPORATIVOS

Los objetivos corporativos son los resultados que la organización desea alcanzar durante el desarrollo de sus actividades conjuntamente articuladas con todas las áreas de la misma (Salazar, 2010).

2.1.5.3.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS

Los objetivos corporativos tienen la obligación de cumplir con las características Smart que se detallan a continuación.

- **Específicos:** Deben ser precisos
- **Medibles:** Serán calificados
- **Aceptables:** La organización internamente debe aceptar sus funciones para cumplir con los objetivos
- **Realistas:** Que sea posible su ejecución
- **Tiempo Relacionado:** Se debe cumplir en un tiempo determinado

2.1.5.4 VALORES CORPORATIVOS

Desde el punto de vista de la Planificación Estratégica es un conjunto de creencias para que la organización actúe con sentido ético, constituyendo el eje de la cultura organizacional (Moreno, 2011).

2.1.5.4.1 ELEMENTOS CLAVE PARA DETERMINAR LOS VALORES CORPORATIVOS

- De acuerdo a los criterios de la Administración se debe elegir los valores
- Por medio de reuniones de planificación se definirán las ideas
- Realizar un estado referencial

2.1.5.5 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Los principios corporativos se definen como el sustento de la misión y visión organizacional y según el libro Gerencia: Planeación y Estrategia (Amaya, 2005)...“son el marco de referencia sobre el cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa”

2.1.6 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

La Cadena de Valor es una herramienta que permite identificar las actividades y como estas interactúan entre sí, generando valor a los procesos de una organización (Medina, 2005). La Cadena de Valor está constituida por actividades de valor y margen, mismas que se detallan a continuación.

2.1.6.1 MARGEN

Se define como la diferencia entre el valor total con el costo de las actividades.

2.1.6.2 ACTIVIDADES DE VALOR

Son las actividades que realiza la organización y se clasifican en dos tipos que se detallan a continuación.

ACTIVIDADES PRIMARIAS

Las actividades primarias son las que generan valor y están involucradas en la elaboración y transformación de los productos, estas actividades pueden ser las siguientes según el texto “Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral” (Francés , 2006)

- *Logística de entrada*
- *Operaciones*
- *Logística de salida:*
- *Mercadeo y ventas*
- *Servicio post venta*

ACTIVIDADES DE APOYO

Las actividades de apoyo se encargan de brindar soporte a las actividades primarias y se apoyan entre ellas, son las encargadas de proporcionar insumos, recursos humanos y tecnológicos, capital, ente otros. A continuación se muestra el figura de la Cadena de Valor

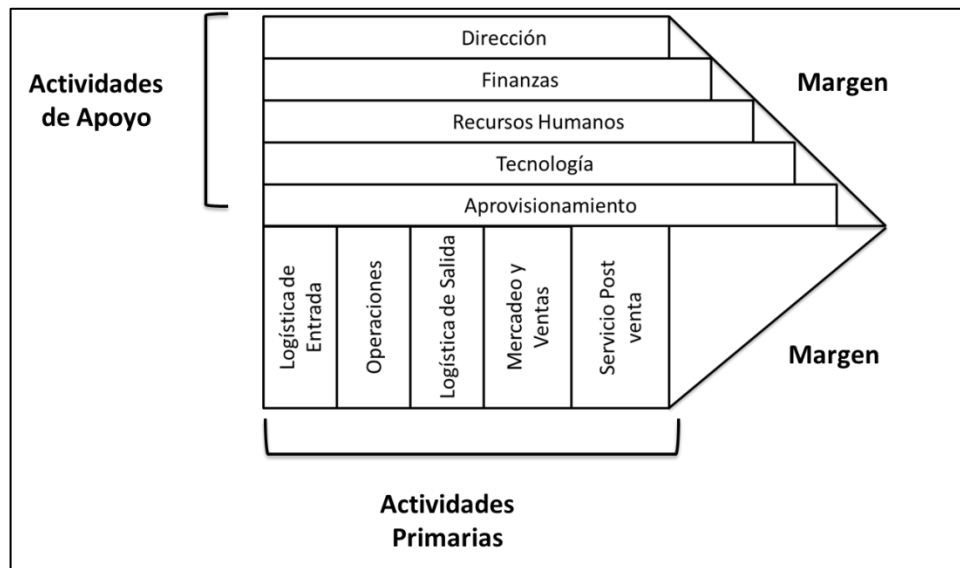


Figura 8. Cadena de Valor

Fuente: (Francés , 2006)

2.1.7 GESTIÓN POR PROCESOS

La Gestión por Procesos se define como un conjunto de conocimientos con herramientas suficientes para generar valor agregado a las actividades organizacionales con ayuda de la innovación para enfrentar los cambios en el entorno, estableciendo los responsables a cargo de cada proceso y que se cumplan de manera eficaz y competitiva.

La implementación de la gestión por procesos conlleva a “una mejora significativa en todos los ámbitos de gestión de las organizaciones” (Beltrán, Carmonal, Carrasco, Rivas, & Tejedor, 2009)

2.1.7.1 OBJETIVOS GENERALES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

En el libro Gestión de la Calidad orientada a los procesos (Pérez J. A., 1999) el objetivo general de la Gestión por Procesos es “aumentar los resultados de la empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción para los clientes” y se busca incrementar la productividad a través de:

- Eliminación de actividades que no generan valor agregado
- Reducción de tiempo de ciclo
- Mejoramiento de la calidad del servicio y el valor percibido por los usuarios
- Incorporación de actividades adicionales que generen bajo costo y que este sea fácil de percibir por el cliente.

2.1.7.2 CICLO DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

El Ciclo de la Gestión por Procesos consta de los siguientes elementos que se muestran en la figura 9.

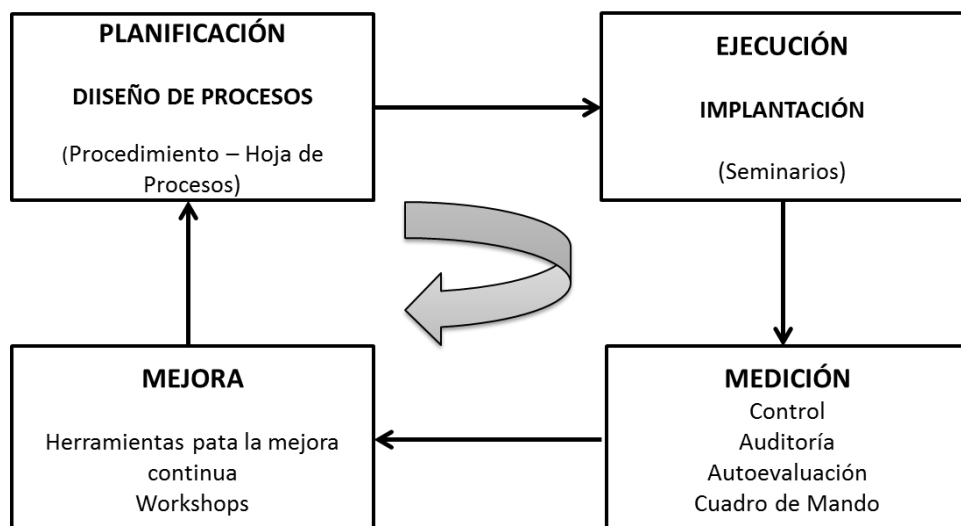


Figura 9. Ciclo de la Gestión por procesos

Fuente: (Pérez, 2010)

2.1.8 PROCESOS

En el texto Gestión por procesos (Agudelo & Escobar, 2010), se dice que el proceso es un “conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a éste y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno”.

Para diseñar un proceso se debe identificar los actores que intervienen, estos son los proveedores quienes dotan el insumo, el productor quien va a generar las actividades con valor agregado y los clientes quienes recibirán el producto.

Los procesos son de suma importancia en el funcionamiento de una organización, porque permiten satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes generando valor que es todo lo que se aprecia o se estima.

Para lograr el propósito de los procesos es necesario que sean eficaces, es decir una buena relación entre las actividades y el producto; y eficientes una adecuada relación entre los insumos y las actividades.

La elaboración de un proceso debe establecer las siguientes características:

- **Objetivo** (Propósito del proceso)
- **Responsable**(Persona que supervisa el cumplimiento del proceso y asigna los recursos suficientes para lograr el objetivo)
- **Alcance** (Determinar el inicio y fin del proceso como referencia)
- **Insumos** (Recursos que serán transformados en producto final)
- **Productos** (Lo que recibe el cliente)
- **Recursos** (Todo lo que permite transformar los insumos en producto)
- **Duración** (Tiempo que se demora en entregar el producto)
- **Capacidad** (Lo que entrega el proceso ya sea en tiempo, volumen o cantidad de unidades entregadas en relación con el producto ofrecido)

2.1.8.1 ELEMENTOS DE UN PROCESO

En la Guía para la Gestión por Procesos (Junta de Castilla y León, 2004) muestra los elementos de los procesos se detallan a continuación:

- **Entradas (Inputs):** Son los recursos y las condiciones que proceden del proveedor del proceso, en el caso del CEBAF la entrada llegaría a ser la documentación que debe presentar para la realización del control.
- **Medios y Recursos:** Puede definirse como el personal capacitado, el nivel de autoridad, información y sistemas informáticos que se requieren para cumplir exitosamente con un proceso.
- **Salidas (Outputs):** Son los productos o servicios finales generados por los procesos, que se ofrece al usuario dependiendo de sus expectativas.
- **Sistema de Control:** Son los indicadores y medidas del rendimiento de los procesos que buscan el objetivo de comprobar si se está cumpliendo con las necesidades y expectativas de los usuarios.
- **Alcance o límites del proceso:** Definen el inicio y el final de un proceso, comienza por la necesidad del usuario y finaliza con la satisfacción del mismo.

2.1.8.2 TIPOS DE PROCESOS

En el texto Gestión por Procesos (Pérez Fernández de Velasco, 2010) menciona que los procesos se clasifican de la siguiente manera:

- **Procesos Operativos:** Son los procesos que agregan valor, siendo los responsables del cumplimiento de objetivos de la organización, ya que convierten los recursos en el producto final.

- **Procesos de Apoyo:** Se encargan de aportar con personal y recursos para los demás procesos conforme a la necesidad de los funcionarios de la organización.
- **Procesos de Gestión:** Son los encargados de supervisar y medir el funcionamiento de los demás procesos, proporcionando información necesaria para la toma de decisiones y la elaboración de planes de mejora para la organización.
- **Procesos Estratégicos:** Son los encargados de establecer y realizar las políticas y estrategias de gestión de la organización.

2.8.7.3 MAPA DE PROCESOS

Para alcanzar la visión basada en procesos, el primer paso es la identificación de los procesos que deben integrar la estructura del sistema de los procesos. “El mapa de procesos es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión” (Beltrán, Carmonal, Carrasco, Rivas, & Tejedor, 2009).

El mapa de procesos se define como una forma gráfica de representar los diferentes procesos que una organización cumple convirtiéndose en una herramienta clave para describir la relación entre los diferentes procesos que se describieron anteriormente, a continuación se representa como agrupar los procesos para la elaboración del mapa.

En la figura 10 se puede observar el modelo de agrupación de los procesos.

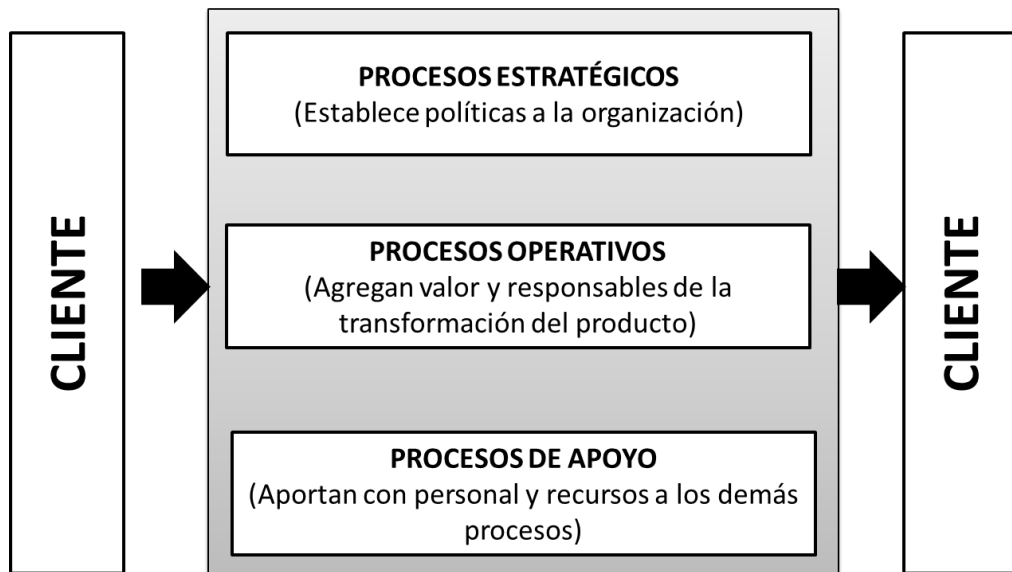


Figura 10. Modelo de agrupación de los procesos

Fuente: (Beltrán, Carmonal, Carrasco, Rivas, & Tejedor, 2009)

2.1.8.4 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para realizar el levantamiento de los procesos en una organización no es necesario que ésta cuente con un manual de procesos, al contrario, se necesita que la organización se encuentre operativa y que se pueda identificar a los responsables de cada actividad.

Para realizar el levantamiento de la información se requiere de los siguientes elementos:

- El inventario de los procesos se realiza mediante la codificación de cada proceso de la cadena de valor para posteriormente identificar los subprocesos y actividades de cada proceso.
- La Hoja de Costos que incluye el valor por minuto del personal e igualmente el valor de operación.

2.1.8.5 DIAGRAMA DE PROCESOS

A través de la elaboración de un diagrama de flujo se describen detalladamente las actividades que cumple un proceso, a través de una figura que facilita la interpretación del conjunto de actividades realizadas.

2.1.8.5.1 DIAGRAMA FUNCIONAL

El Diagrama Funcional detalla cada responsable de las actividades de un proceso, dando a conocer específicamente en que parte actúa cada miembro de una organización para determinar el porqué de la actividad y como mejorarla (Pérez J. A., 2010)

2.1.8.5.2 SIMBOLOGÍA PARA DIAGRAMAR

Los símbolos necesarios para diagramar las actividades de un proceso se detallan a continuación en la figura 11.


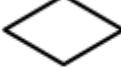






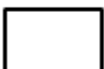


SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Operación Actividad
	Decisión
	Transporte
	Documento Impreso
	Inicio Fin
	Conector
	Almacenamiento Archivo
	Demora Espera
	Inspección Control
	Sentido del flujo
	Transmisión electrónica de datos

Figura 11. Simbología para diagramar

Fuente: (Agudelo & Escobar, 2010)

2.1.8.6 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DIAGRAMADA

Para realizar el análisis de la información diagramada se utiliza la metodología ASME (American Society of Mechanical Engineer), que se elabora a través de un cuadro describiendo las actividades de un proceso conjuntamente con cada responsable, tiempos y costos de cada actividad, indicando si la actividad genera o no genera valor organizacional. A través del análisis se indicará las actividades que no generen valor deben eliminarse y las que si generan valor deben mejorar su eficiencia (Reppard & Rowland , 1996).

En la figura 12 se describe el análisis de la información diagramada mediante el uso de la tabla ASME.

ANÁLISIS DE PROCESOS															
		Ingresa:			Nombre del proceso:										
		Resultado:			Frecuencia:										
		Responsable:			Tiempo:			Eficiencia en tiempo:							
					Costo:			Eficiencia en costos:							
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	●	■	◐	▼	➔	◊	TIEMPO			COSTO			OBSERVACIÓN
									VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA	
		SUBTOTAL													
		TOTAL TIEMPO / COSTO													

Figura 12. ASME (American Society of Mechanical Engineer

Fuente: (Reppard & Rowland , 1996)

El análisis de valor que generan las actividades de un proceso se debe tener en consideración las siguientes definiciones:

- **Valor Agregado Real (VAR):** Contribuye a las necesidades del usuario, transformando físicamente el producto a lo que el cliente observaría que contribuye a su necesidad
- **Valor Agregado Organizacional (VAO):** Contribuye a los objetivos de la organización, se considera vital para cumplir con el proceso no siendo relevantes para los usuarios.
- **Sin Valor Agregado:** No agrega valor organizacional ni real.

Las actividades que no contribuyen a la satisfacción de necesidades de los usuarios, se podrían suprimir sin afectar con el funcionamiento del servicio.

2.1.8.7 MEJORAMIENTO DE PROCESOS

En el texto Mejoramiento de los procesos de empresas (Harrington, 1998) dice que, el mejoramiento de procesos es un “*sistema que ayuda a simplificar y modernizar sus funciones y al mismo tiempo, asegurarse que sus clientes internos y externos reciban productos sorprendentemente buenos.*”

El mejoramiento de procesos analiza cada una de las actividades con el fin de mejorarlas, ofreciendo un servicio de calidad a los usuarios, conforme a sus expectativas y minimizando costos.

James Harrington (Mejoramiento de los procesos de empresas , 1998), propone las herramientas para la modernización de los mismos que se detallan a continuación.

- ***Eliminar Burocracia:*** Todo aquello que genera demora y no contribuya con el cumplimiento del proceso.
- ***Eliminar la duplicación:*** Todas las actividades que se repitan en el proceso, se recomienda que toda duplicidad se agrupe en una sola actividad.
- ***Simplificar:*** Se entiende por minimizar toda complejidad existente para ayudar al desarrollo del proceso.
- ***Reducir tiempo de ciclo:*** Suprimir el tiempo que dura el proceso desde su inicio hasta su final, realizando el mismo trabajo pero en menor tiempo posible.
- ***Asegurar a prueba de errores:*** Es vital la implementación de mecanismos que impidan errores en el cumplimiento de actividades

que forjen daños en el servicio, desperdicios, repetición en procesos, demora, entre otros.

- **Utilizar eficientemente los activos:** Se debe aprovechar de los recursos existentes para llevar a cabo una actividad, por ejemplo capacitar al personal para que utilice eficientemente los equipos tecnológicos, tecnología y bienes que posee para cumplir con sus labores.
- **Utilizar lenguaje simple:** Al momento de redactar información ya sea para el público o los mismos funcionarios se debe utilizar un lenguaje que todos los que se encuentran en el entorno lleguen a entender.
- **Estandarizar:** Se trata de “*tener claro el qué, quién, cuándo, cómo, dónde y por qué se hacen las cosas*” (Agudelo & Escobar, pág. 100).
- **Establecer alianzas con proveedores:** Buscar los insumos necesarios para un buen funcionamiento de la institución de tal manera que los proveedores cumplan a cabalidad los requerimientos de la institución para brindar un servicio de calidad.
- **Mejorar situaciones importantes:** Buscar siempre la innovación de los procesos y actividades de la institución, para ofrecer el servicio acorde a los cambios suscitados en el entorno.
- **Automatizar y/o mecanizar:** Al implementar una mejora, obligatoriamente es necesario la automatización de las actividades que conllevan a un proceso, para minimizar tiempos de espera.

2.1.8.7.1 REQUISITOS PARA MEJORAR LOS PROCESOS

La Guía de Gestión por Procesos (Ministerio de Fomento, 2005), los requisitos para mejorar los procesos son los siguientes que se detallan a continuación.

- **Apoyo de la Dirección:** Que los altos Directivos de las instituciones se comprometan al cambio, respaldando diariamente con el cumplimiento de las actividades.
- **Compromiso a largo plazo:** Las organizaciones deben estar preparadas para el cambio a futuro y de igual manera ofrecer el apoyo necesario.
- **Metodología disciplinada y unificada:** Es obligatorio que exista un equipo de trabajo consolidado para trabajar de la misma manera en un proceso.
- **Debe existir un responsable de cada proceso**
- **Se debe realizar sistemas de evaluación y retroalimentación:** En las instituciones se debe saber cómo se están llevando a cabo las actividades y si éstas necesitan alguna mejora o cambio.
- **Centrarse en los procesos y éstos en los clientes:** Mejorar los procesos para mejorar la calidad percibida por los clientes.

2.1.8.7.2 HERRAMIENTAS PARA MEJORAR LOS PROCESOS

Las herramientas que se utilizarán para realizar la mejora de los procesos operativos del CEBAF San Miguel, se detallan a continuación:

DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS MEJORADOS

Mediante la elaboración de la figura ASME (American Society of Mechanical Engineer), esta herramienta se aplicará en el análisis de información, y en este caso se realizará la diagramación de las actividades de cada proceso operativo del Centro, describiendo las posibles soluciones para la mejora de los mismos.

DIAGRAMACIÓN MEJORADA DE PROCESOS															
		Ingresa:				Nombre del proceso:									
		Resultado:				Frecuencia:									
		Responsable:				Tiempo:			Eficiencia en tiempo:						
						Costo:			Eficiencia en costos:						
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	●	■	D	▼	➡	◇	TIEMPO			COSTO			POSIBLE SOLUCIÓN
									VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA	
SUBTOTAL															
TOTAL TIEMPO / COSTO															

Figura 13. Formato Diagramación de Procesos Mejorados

Fuente: (Reppard & Rowland , 1996)

HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Es una herramienta que permite registrar los problemas detectados en el levantamiento de información, y tratar de buscar soluciones a los inconvenientes que no permiten que los procesos se cumplan con eficiencia y eficacia, así mismo permite realizar un análisis comparativo entre la situación actual del proceso con la situación propuesta, como se puede observar en la siguiente cuadro.

Cuadro 7. Hoja de Mejoramiento de Procesos

HOJA DE MEJORAMIENTO				LOGOTIPO DE LA INSTITUCIÓN	
Proceso:			Subproceso:		
Responsable:			Código:		
Entrada:					
Salida:					
Problemas Detectados					
Soluciones Propuestas					
Situación Actual					
Tiempo	Costos	Eficiencia tiempo	Eficiencia costos	Frecuencia	Volumen
Situación Propuesta					
Tiempo	Costos	Eficiencia tiempo	Eficiencia costos	Frecuencia	Volumen
Diferencia					
Tiempo	Costos	Eficiencia tiempo	Eficiencia costos	Frecuencia	Volumen
Ahorro Mensual			Ahorro Anual		
Tiempo		Costos	Tiempo		Costos

Fuente: (Reppard & Rowland , 1996)

Elaborado por: Nhorys Flor

HOJA ISO DE PROCESOS

También conocida como Hoja de Análisis, es una herramienta sumamente útil al momento de mejorar los procesos, ya que permite definir cada actividad con su respectivo responsable, el alcance y el objetivo de los procesos, permitiendo resaltar qué actividades se mejoraron, eliminaron,

fusionaron o crearon durante la diagramación de procesos, a continuación en el cuadro 8 se muestra el modelo de la Hoja ISO.

Cuadro 8. Hoja ISO de Procesos

LOGOTIPO DE LA INSTITUCIÓN		HOJA ISO		Fecha:
				Código:
PROCESO: GESTIÓN JUDICIAL		SUBPROCESO:		
OBJETIVO:				
ALCANCE:				
NO.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD		
TERMINOLOGÍA				
FORMULARIOS				
CAMBIOS MEJORADOS FUSIONADOS ELIMINADOS CREADOS		ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

Fuente: (Beltrán, Carmonal, Carrasco, Rivas, & Tejedor, 2009)

Elaborado por: Nhorys Flor

2.2 MARCO METODOLÓGICO

2.2.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADA

2.2.1.1 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

En el presente trabajo se utilizará la investigación de campo, para recolectar directamente datos e información mediante una visita técnica al lugar de los hechos que es el CEBAF San Miguel, ubicado en la provincia de Sucumbíos (Martins & Palellai, 2010)

2.2.1.2 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Se aplicará la investigación descriptiva identificar los hechos, individuos o grupos de investigación para analizar su comportamiento, siendo los funcionarios, usuarios y proveedores del CEBAF San Miguel (Arias , 2012).

2.2.2 DELIMITACIÓN DEL UNIVERSO

El universo de la presente investigación serán todos los actores del Centro Binacional de Atención en Frontera – CEBAF “San Miguel”, ubicado en la provincia de Sucumbíos, cantón Putumayo, es decir todas las personas que participen con la operatividad Centro, abracando a funcionarios, proveedores y usuarios nacionales e internacionales.

2.2.3 TIPO DE MUESTREO

2.2.3.1 MUESTREO POR CONVENIENCIA

Se realizará muestro por conveniencia debido a que se acopla al tipo de investigación que se realizará, debido a que la muestra es pequeña en

cuanto a funcionarios y proveedores, así mismo no existe un número fijo de usuarios en el Centro.

Ángel Fernández Nogales en su libro “Investigación y Técnicas de Mercado”, menciona lo siguiente:

*“**Muestreo por conveniencia:** este procedimiento consiste en seleccionar las unidades muestrales más convenientes para el estudio o en permitir que la participación de la muestra sea totalmente voluntaria. Por tanto, no existe control de la composición de la muestra y la representatividad de los resultados es cuestionable.”*

2.2.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se utilizará el diseño no experimental - descriptivo, que tiene como objetivo analizar las bases para el estudio y observar la reacción de los sujetos de estudio del Centro Binacional de Atención en Frontera “San Miguel”

2.2.4 INSTRUMENTACIÓN

2.2.4.1 TÉCNICA

2.2.4.1.1 LA OBSERVACIÓN

La observación es un elemento fundamental en la investigación, debido a que en ella se apoya el investigador para obtener mayor información con claridad.

En el texto “Metodología de la Investigación” de Roberto Hernández Sampieri, dice respecto a los propósitos esenciales de la observación:

- a) *Explorar ambientes, contextos, subculturas, contextos y la mayoría de los aspectos de la vida social*
- b) *Describir comunidades, contextos o ambientes, asimismo las actividades que se desarrollan en éstos, las personas que participan en tales actividades y los significados de las mismas.*
- c) *Comprender procesos, vinculaciones entre personas y situaciones o circunstancias.*(Sampieri , Fernández - Collado, & Baptista , 2006)

2.2.4.1.2 LA ENTREVISTA

La entrevista se utiliza como herramienta para identificar datos cualitativos cuando el problema de estudio tiene complejidad en cuanto a la observación, así mismo se identificará más detalladamente la información que el investigador requiere otorgando diferentes puntos de vista por parte de los encuestados. En este estudio se aplicará una entrevista estructurada a los 5 proveedores del CEBAF San Miguel (Sampieri , Fernández - Collado, & Baptista , 2006)

2.2.4.1.3 LA ENCUESTA

Se la utilizará una encuesta estructurada con preguntas escritas dirigida a los funcionarios y usuarios del CEBAF para obtener diferentes opiniones en cuanto a la operatividad y requerimientos del Centro, que serán de suma importancia para el análisis situacional.

2.2.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

2.2.5.1 CUADRO DE RESULTADOS

A través del cuadro de resultados se expondrá la información obtenida de las encuestas realizadas a los sujetos de estudio.

2.2.5.2 REPRESENTACIÓN GRÁFICA

Mediante la elaboración de figuras pastel de los resultados, se podrá observar el porcentaje los resultados por pregunta realizada a los sujetos de estudio en la encuesta, para analizar su comportamiento.

2.2.5.3 INTERPRETACIÓN

El investigador expresará e interpretará de forma clara la información recolectada a través de las encuestas y entrevistas, para realizar el estudio propuesto.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1 ANÁLISIS EXTERNO

3.1.1 MACROAMBIENTE

3.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO

BALANZA COMERCIAL ECUADOR – COLOMBIA

En este caso se analizará el comercio bilateral entre Ecuador y Colombia, abarcando el territorio completo de ambas naciones tanto en exportaciones como importaciones, que se detallan en la tabla 1.

Tabla 1. Balanza Comercial Ecuador – Colombia (2010-2013)

AÑO	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	TOTAL	BALANZA COMERCIAL	%
2010	834.936,00	1.824.535,00	2.659.471,00	-989.599,00	-37,21%
2011	1.065.846,00	1.908.592,00	2.974.438,00	-842.746,00	-28,33%
2012	1.068.475,00	1.910.498,00	2.978.973,00	-842.023,00	-28,27%
2013	881.687,00	1.974.770,00	2.856.457,00	-1.093.083,00	-38,27%

Fuente: (Banco Central del Ecuador 2014)

Elaborado por: Nhorys Flor

Se puede apreciar que la Balanza Comercial favorece considerablemente a Colombia debido a que Ecuador exporta cada vez menos en volumen e importa una similar cantidad, una de las ventajas para nuestro país es que los precios de los productos de exportación han incrementado en mayor cantidad de las que compras que realiza Colombia.

La Balanza Comercial en el análisis del CEBAF “San Miguel” representa una **AMENAZA**, debido al incremento de usuarios y al déficit de personal operativo.

PRESUPUESTO DEL CEBAF SAN MIGUEL

Conforme a lo establecido en el Acuerdo Ministerial 002, suscrito por la Ministra de Transporte y Obras Públicas, el 13 de enero de 2011, en el artículo 4 acuerda que “Los gastos administrativos en los que se incurra para la prestación de servicios y actividades de los CEBAF en territorio ecuatoriano serán incluidos en la programación presupuestaria de la institución”

Debido a la falta de información acerca del presupuesto del CEBAF San Miguel en el Ministerio de Transporte y Obras Públicas, institución responsable de cubrir con los gastos administrativos del Centro; se realizó una entrevista personal con preguntas generales, el día 16 de abril de 2014 al ingeniero Jorge Mejía Dumani, Director de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, quien proporcionó la siguiente información:

1. ¿Existe presupuesto asignado para cubrir con los gastos del CEBAF San Miguel?

No existe un presupuesto asignado específicamente al CEBAF San Miguel, debido a que los gastos se encuentran establecidos como gastos corrientes, es decir gastos operativos como son sueldos y compra de insumos, así mismo los únicos rubros que el Ministerio de Transporte y Obras Públicas está cubriendo en el Centro son el servicio de guardianía y limpieza por un valor aproximado de USD. 2.000 y gastos de servicios básicos por USD. 1.000; es por esa razón que no es posible realizar obras de mejora en infraestructura y conectividad en el Centro, para que los usuarios perciban un servicio de calidad.

La falta de un presupuesto para mantenimiento, infraestructura y conectividad para el CEBAF San Miguel representa una AMENAZA, que impide su óptimo funcionamiento.

3.1.1.2 FACTOR POLÍTICO

GABINETES BINACIONALES ENTRE ECUADOR Y COLOMBIA

Durante el Encuentro Presidencial y I Gabinete Binacional entre Ecuador y Colombia, llevado a cabo en la ciudad de Tulcán el 11 de diciembre de 2012, entre los Presidentes de Ecuador y Colombia, mediante declaración presidencial comparten las siguientes instrucciones y mandatos en cuanto al eje de infraestructura y conectividad entre ambos países que resalta la *“Implementación de los centros binacionales de atención en frontera (CEBAF) de San Miguel y Rumichaca”* y en II Gabinete Binacional entre las naciones de Ecuador y Colombia celebrado en la ciudad de Ipiales el 25 de noviembre de 2013, los mandatarios acuerdan en cuanto al eje de infraestructura y conectividad que, “una vez superadas las dificultades administrativas se dé inicio a la brevedad posible, al funcionamiento del CEBAF de San Miguel”.

Este análisis se puede definir como una **OPORTUNIDAD**, debido a que los Gobiernos de Ecuador y Colombia se comprometen con el funcionamiento y progreso de los Centros Binacionales de Atención en Frontera con el objeto de generar oportunidades de desarrollo comercial, turístico y de control entre ambos países.

2.1.1.3 FACTOR SOCIAL

INSEGURIDAD EN LA PROVINCIA DE SUCUMBÍOS

Según las estadísticas de la Fiscalía General del Estado, la frontera norte del país con Colombia registra la tasa más alta de homicidios, siendo las provincias de Esmeraldas y Sucumbíos las zonas con mayor índice de inseguridad a nivel nacional, información que fue obtenida de las denuncias que la Fiscalía recibe en las diferentes ciudades como se detalla a continuación:

Tabla 2. Índice de inseguridad en el Ecuador

LUGAR	PROVINCIA	CRÍMENES/ 100 MIL HABITANTES	CANTÓN	CRÍMENES/ 100 MIL HABITANTES
1	Sucumbíos	38,8	Putumayo	75,6
2	Esmeraldas	28,05	San Lorenzo	96,2
3	Carchi	5,06	Huaca	12,11

Fuente: Fiscalía General del Estado

Elaborado por: Nhorys Flor

La provincia de Sucumbíos se encuentra en primer lugar con 38,8 muertes por cada 100 mil habitantes, de sus cinco cantones Putumayo, ocupa el índice más alto de esta provincia en violencia con 75,6 crímenes por cada 100 mil habitantes.

Además el incremento de la tasa de inseguridad en la zona se debe a la influencia de los grupos irregulares armados colombianos de la zona, el tráfico de combustible y armamento, el narcotráfico, la minería ilegal y otras actividades ilícitas que se llevan a cabo con frecuencia en la zona fronteriza. La inseguridad en esta zona fronteriza representa una **AMENAZA**, por lo que la población de Lago Agrio culmina sus actividades a partir de las 18h00, es por esta razón que los funcionarios que laboran en el Centro

cumplen con sus actividades en un horario desde las 06h00 hasta las 18h00 de lunes a viernes.

3.1.1.4 FACTOR TECNOLÓGICO

En la actualidad las organizaciones obligatoriamente necesitan de innovación para mejorar su competitividad en base a una productividad controlada bajo los sistemas de información eficaces para que de esta manera se logre aumentar el nivel de vida y el crecimiento continuo de la sociedad.

Las Tecnologías de la Información y Comunicación son una herramienta de gran poder que contribuye con la participación de las organizaciones en los mercados mundiales, promoción de la responsabilidad política y la exaltación del desarrollo local.

El Ecuador ha implementado políticas públicas para universalizar el acceso a las Tecnologías de la Información y Comunicación las mismas que han sido ejecutadas por el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información.

“El Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, promueve la implementación de políticas públicas para que la población acceda a las TIC de manera equitativa para erradicar el analfabetismo digital” (Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, 2014).

El Gobierno Electrónico:

“según la Organización de las Naciones Unidas, se refiere al uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), por parte de las instituciones de Gobierno, para mejorar cualitativamente los servicios de información que se ofrecen a las ciudadanas y ciudadanos;

aumentar la eficiencia y eficacia de la gestión pública; incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación ciudadana” (Gobierno Electrónico, 2012).

El uso de herramientas de la tecnología representa una **OPORTUNIDAD**, debido a que se optimizará tiempo y recursos durante la gestión de los procesos; ya que en nuestro país existe la capacidad de adquirir nuevas tecnologías especialmente para las instituciones públicas, con lo cual conllevará una conectividad entre las entidades que cumplen sus actividades de control en el CEBAF.

3.1.2 MICROAMBIENTE

Está relacionado con los actores que se encuentran relacionados directamente con las actividades y resultados de las operaciones del Centro Binacional de Atención en Frontera “San Miguel”, por lo que se considera el análisis de los factores que se detallan a continuación:

3.1.2.1 PROVEEDORES

ADMINISTRACIÓN Y PROVEEDORES DEL CENTRO BINACIONAL DE ATENCIÓN EN FRONTERA “SAN MIGUEL”

El Ministerio de Transporte y Obras Públicas del Ecuador mediante Acuerdo Ministerial 002 de fecha 13 de enero de 2012, decreta que la Subsecretaría Regional 1 será la encargada de garantizar la conectividad básica para el funcionamiento de las entidades de control y sus sistemas como es el mantenimiento tecnológico de los servicios básicos, así como desarrollar las adecuaciones u obras de infraestructura necesarias de este Centro, de igual manera efectuará las tareas de señalización que permita que los usuarios conozcan los procedimientos que se realizan en el CEBAF.

La junta de Administradores del CEBAF está integrada por un delegado de cada entidad de control básica (Migración, Aduana y Sanidad), quienes serán los responsables de garantizar un proceso de mejora continua en el funcionamiento del paso fronterizo, cada entidad de control del CEBAF proveerá sus respectivos mobiliarios, equipos electrónicos y demás instrumentos necesarios para el adecuado funcionamiento e informaran el inventario al administrador del Centro (Resolución 1541 del Acuerdo de Cartagena , 2013).

En este caso los proveedores del CEBAF “San Miguel” está determinado por cada una de las entidades que realizan el control, que se detalla a continuación:

Cuadro 9. Listado de proveedores del CEBAF San Miguel

NO.	PROVEEDOR	TIPO DE PRODUCTO/ SERVICIO
1	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	Conectividad básica Servicios básicos Mantenimiento tecnológico Adecuaciones de infraestructura Tareas de señalización
2	Ministerio del Interior	Mobiliario, suministros y equipos electrónicos
3	Ejército Ecuatoriano	Mobiliario, suministros y equipos electrónicos
4	Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro - AGROCALIDAD	Mobiliario, suministros y equipos electrónicos
5	Servicio Nacional de Aduana del Ecuador	Mobiliario, suministros y equipos electrónicos

Fuente: CEBAF “San Miguel”

Elaborado por: Nhorys Flor

A continuación se detallan los resultados de las entrevistas personales realizadas a los 5 proveedores del CEBAF San Miguel, el día jueves 22 de enero de 2015.

1. ¿Cree usted que cumple con todos los requerimientos establecidos por el Centro Binacional de Atención en Frontera “San Miguel”?

Tabla 3. Pregunta 1. Proveedores

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS
Si	5
No	1
TOTAL	6



Figura 14. Pregunta 1 Proveedores

Fuente: Investigación Descriptiva

De los entrevistados uno de los proveedores supo indicar que no cumple con los requerimientos establecidos por el Centro, debido a que dentro del presupuesto anual de la Dirección Provincial de Sucumbíos del Ministerio de Transporte y Obras Públicas no se cuenta con una partida presupuestaria para el mantenimiento del CEBAF San Miguel. Mientras que los cinco proveedores restantes afirmaron que cumplen a cabalidad con los requerimientos establecidos, lo que represente una **OPORTUNIDAD** para el Centro.

2. ¿Cuánto tiempo se demora en entregar un pedido al CEBAF?

Tabla 4. Pregunta 2. Proveedores

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS
1 - 7 días	0
8 - 15 días	2
Más de 16 días	4
TOTAL	6

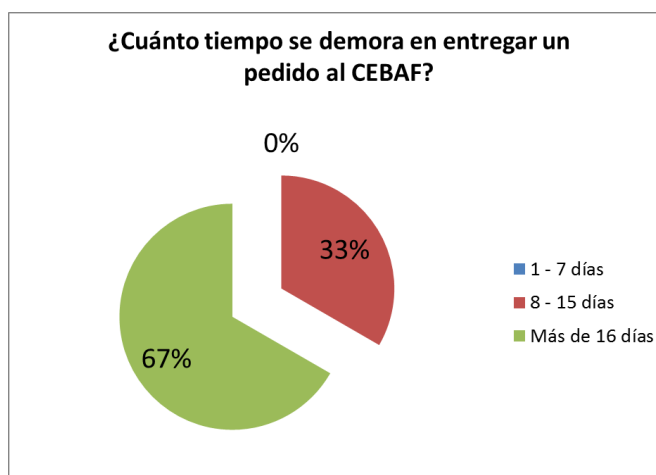


Figura 15. Pregunta 2 Proveedores

Fuente: Investigación Descriptiva

Dos de los proveedores indicaron que el tiempo de entrega de los pedidos al CEBAF es de 8 a 15 días dependiendo de la insistencia que se haga a la Unidad Administrativa competente, mientras que cuatro proveedores indicaron que el tiempo que toma la entrega de los pedidos tarda un aproximado de 16 a 30 días debido a que algunos suministros tienen que ser enviados desde las Administraciones Centrales que están ubicadas en la ciudad de Quito, por lo que existe una demora considerable en la entrega de requerimientos, representando una **AMENAZA**.

3. Los equipos tecnológicos y mobiliario que provee a los funcionarios del Centro son:

Tabla 5. Pregunta 3. Proveedores

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS
Nuevos	1
Usados	5
TOTAL	6

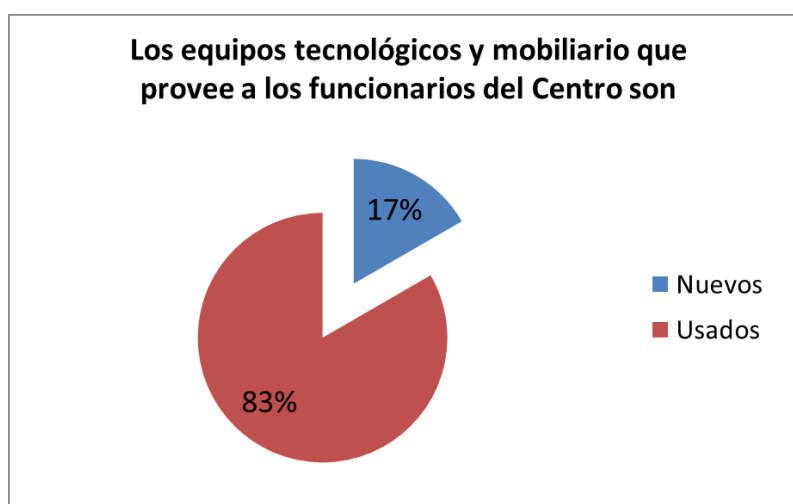


Figura 16. Pregunta 3 Proveedores

Fuente: Investigación Descriptiva

Un proveedor respondió que los equipos tecnológicos y mobiliarios entregados al CEBAF han sido totalmente nuevos, mientras que cinco proveedores afirmaron que los equipos y mobiliario que se entregaron han sido usados, debido a que los mismos eran utilizados por los funcionarios de las Direcciones Provinciales de Sucumbíos y los de Administración Central, supieron comentar que muchos de estos presentan inconvenientes con el funcionamiento lo cual repercute como una **AMENAZA**.

3.1.2.2 CLIENTES

En este caso, los Clientes son los usuarios que utilizan los servicios del Centro Binacional de Atención en Frontera – CEBAF – San Miguel, las encuestas fueron realizadas a 20 usuarios que se encontraban en el Centro el día jueves 22 de enero de 2015, desde las 11h30 hasta las 13h30.

Mediante los resultados de las encuestas se determinará la situación actual de los usuarios del Centro.

1. La calidad en la atención que le proporcionó el personal del Centro que le atendió fue:

Tabla 6. Pregunta 1. Clientes

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS
Muy Buena	16
Buena	4
Regular	0
TOTAL	20

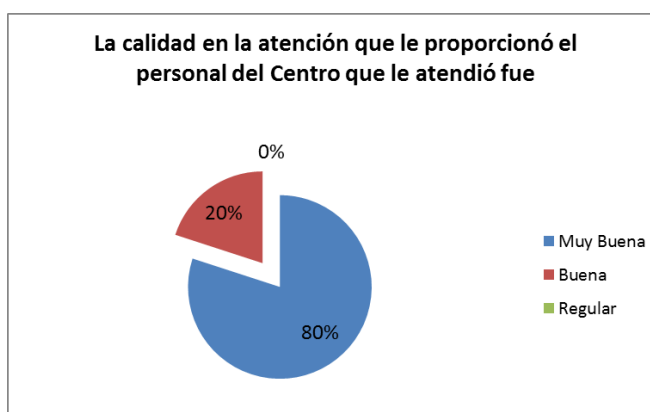


Figura 17. Pregunta 1 Clientes

Fuente: Investigación Descriptiva

De los usuarios encuestados el 80% considera que la calidad de la atención del personal del Centro fue muy buena, constituyendo una **OPORTUNIDAD**.

2. ¿Considera usted que el personal del Centro se encuentra capacitado para atender a los usuarios?

Tabla 7. Pregunta 2. Clientes

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS
Totalmente	18
Medianamente	2
No capacitados	0
TOTAL	20

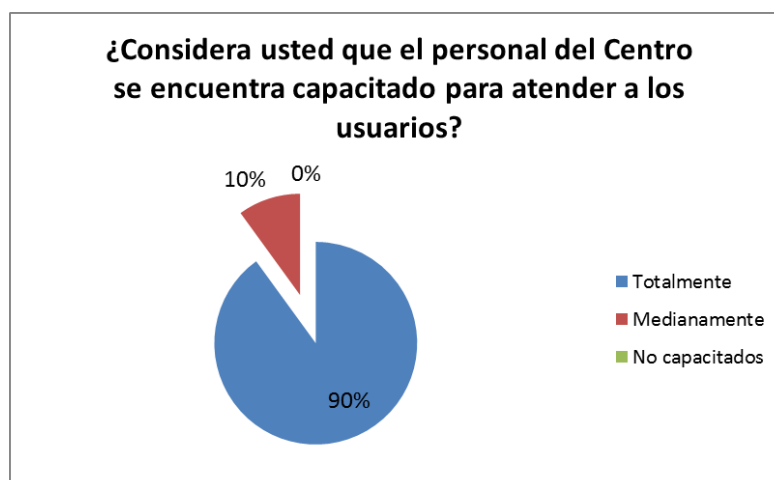


Figura 18. Pregunta 2 Clientes

Fuente: Investigación Descriptiva

El 90% de los usuarios del Centro afirman que el personal del Centro se encuentra totalmente capacitado para atenderlos y brindar un servicio de calidad lo cual constituye una **OPORTUNIDAD**.

3. ¿Considera que existe demora en los procesos de Control del Centro?

Tabla 8. Pregunta 3. Clientes

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS
Si	13
No	7
TOTAL	20

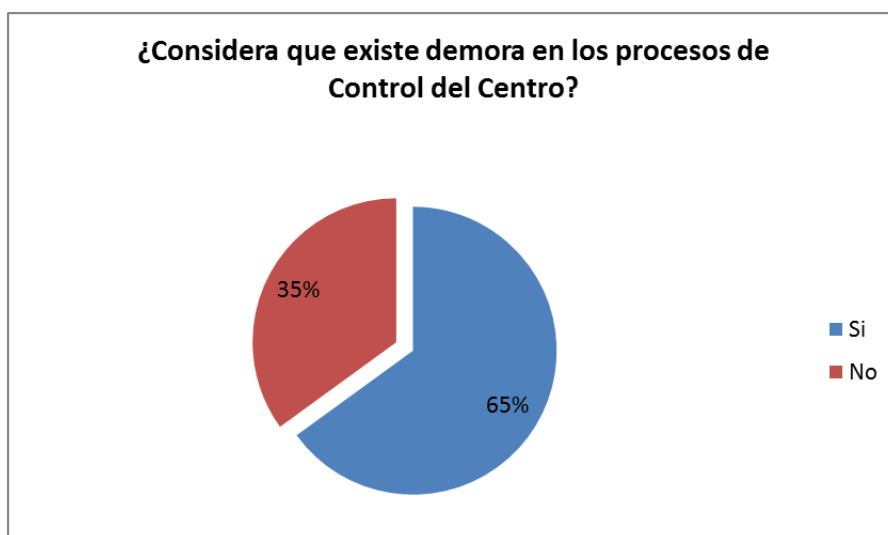


Figura 19. Pregunta 3 Clientes

Fuente: Investigación Descriptiva

El 65% de los usuarios del CEBAF consideran que existe demora en los procesos de control que se llevan a cabo, lo cual representa una **AMENAZA**.

4. ¿Cuál de estos servicios cree usted que se deba implementar en el Centro para mejorar los procesos de control?

Tabla 9. Pregunta 4. Clientes

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS
Servicio Bancario	17
Servicio de atención al usuario	3
TOTAL	20

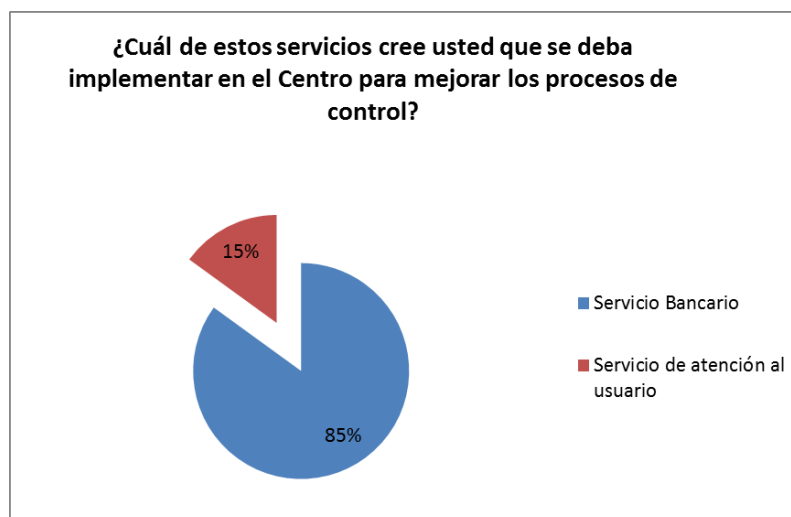


Figura 20. Pregunta 4 Clientes

Fuente: Investigación Descriptiva

El 85% de los usuarios opinan que se debe implementar los servicios de una entidad Financiera, para llevar a cabo los procesos sin razón de salir del Centro hasta la ciudad más cercana a él para realizar el intercambio de divisas y recaudación de tasas, generando una **AMENAZA**.

3.2 ANÁLISIS INTERNO

Se realizó una encuesta a los 10 funcionarios que se encontraban cumpliendo con sus labores el día jueves 22 de enero de 2015 entre los encuestados estaban:

Tabla 10. Funcionarios del CEBAF “San Miguel”

ENTIDAD DE CONTROL	NO. DE FUNCIONARIOS
Servicio Nacional de Aduana del Ecuador	2
Ministerio de Transporte y Obras Públicas	1
Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro – AGROCALIDAD	2
Migración Ecuador	2
Gestión Judicial	1
Ejército Ecuatoriano	2
TOTAL FUNCIONARIOS A ENCUESTAR	10

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nhorys Flor

Para determinar la situación interna del CEBAF, se analizan los datos recolectados mediante encuesta realizada a los funcionarios del Centro, resultados que se detallan a continuación.

1. ¿Recibe capacitaciones constantes durante el año?

Tabla 11. Pregunta 1. Funcionarios

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS
Si	10
No	0
TOTAL	10

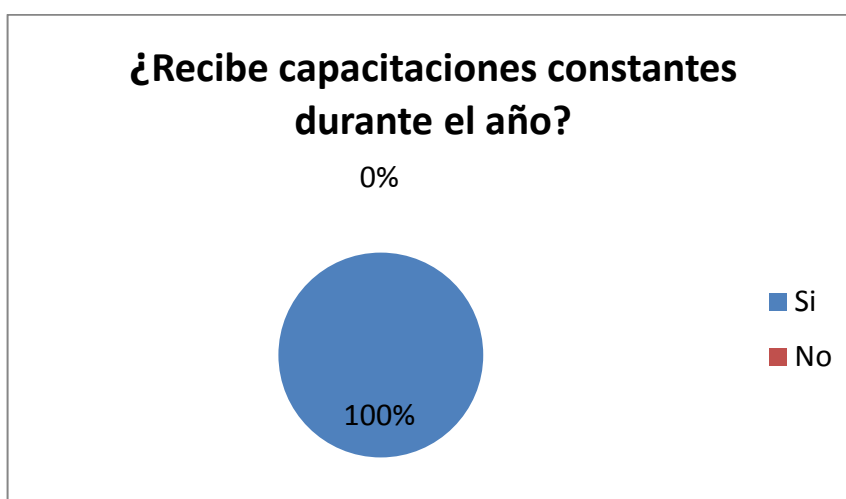


Figura 21. Pregunta 1 Funcionarios

Fuente: Investigación Descriptiva

El 100% de los funcionarios del Centro reciben capacitaciones constantes durante cada año para aplicar estos conocimientos en los procesos operativos que lleva a cabo cada entidad de control lo cual es una **FORTALEZA**.

2. ¿La remuneración que usted recibe considera?

Tabla 12. Pregunta 2. Funcionarios

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS
Justa	0
Aceptable	3
Baja	7
TOTAL	10

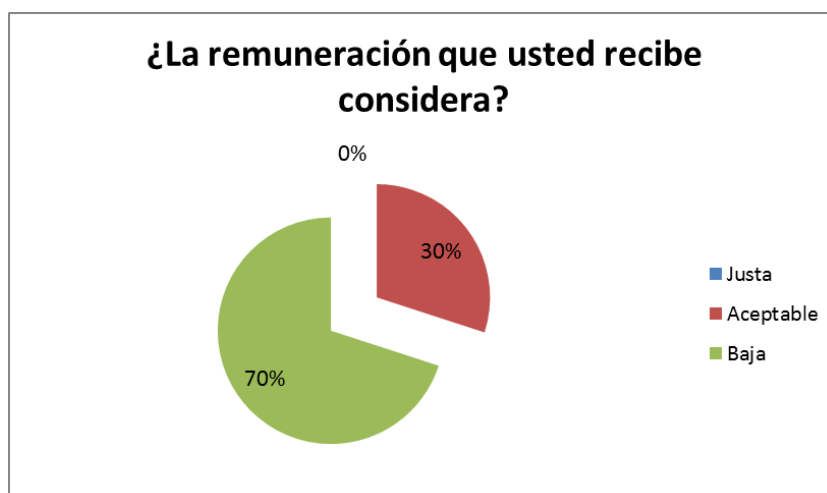


Figura 22. Pregunta 2 Funcionarios

Fuente: Investigación Descriptiva

El 70% de los funcionarios afirman que la remuneración que ellos reciben es baja, debido a que muchos de ellos no son oriundos de la zona y vienen de la ciudad de Quito para laborar en el Centro ubicado en la provincia de Sucumbíos, lo cual genera una **DEBILIDAD**.

3. La infraestructura del Centro considera que se encuentra en condiciones:

Tabla 13. Pregunta 3. Funcionarios

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS
Muy Buenas	0
Buenas	2
Malas	8
TOTAL	10

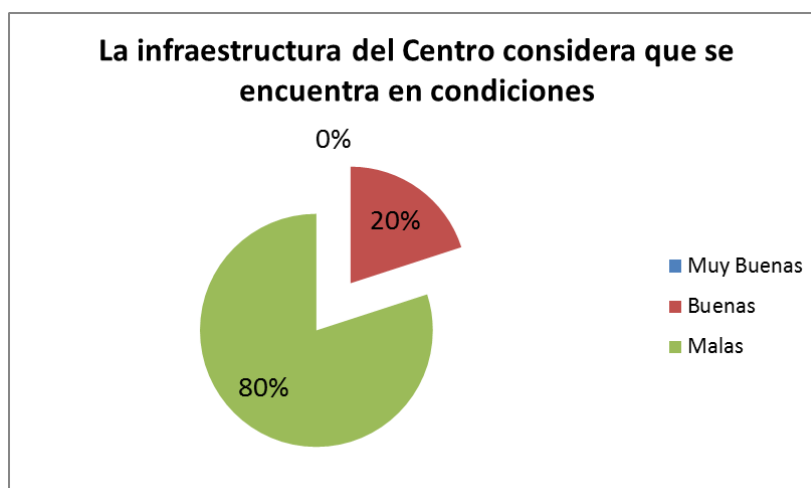


Figura 23. Pregunta 3 Funcionarios

Fuente: Investigación Descriptiva

El 80% de funcionarios consideran que la infraestructura del Centro se encuentra en malas condiciones, debido a la falta de mantenimiento y cuidado para el mismo, representando como una **DEBILIDAD**.

4. ¿Considera que existe coordinación y planificación entre las unidades del Centro?

Tabla 14. Pregunta 4. Funcionarios

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS
Si	4
No	6
TOTAL	10

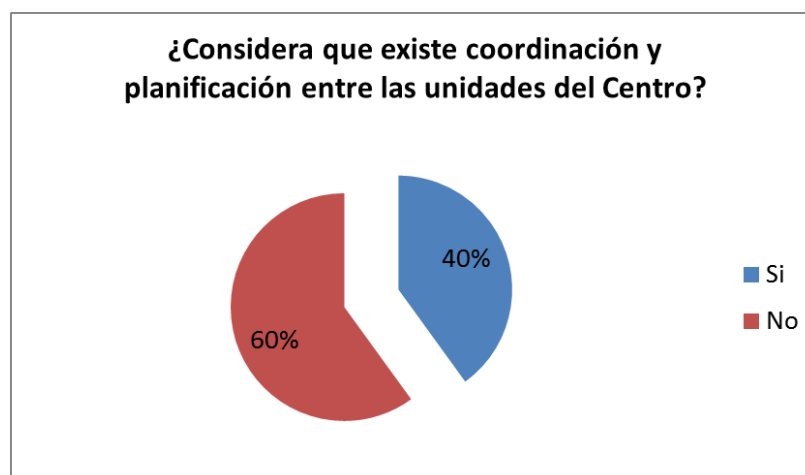


Figura 24. Pregunta 4 Funcionarios

Fuente: Investigación Descriptiva

El 60% de los funcionarios afirman que no existe coordinación ni planificación entre las entidades de control del Centro, lo cual se considera como una **DEBILIDAD**.

5. ¿Existe alta rotación de personal en el Centro?

Tabla 15. Pregunta 5. Funcionarios

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS
Si	4
No	6
TOTAL	10

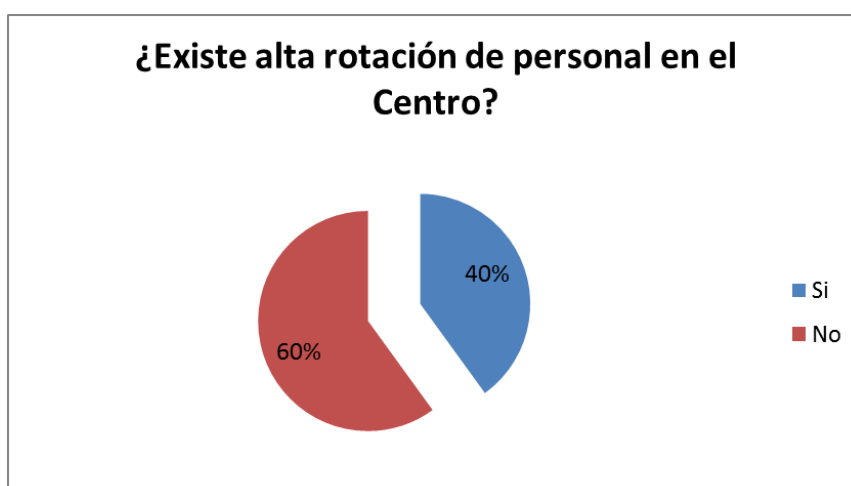


Figura 25. Pregunta 5 Funcionarios

Fuente: Investigación Descriptiva

El 60% de los funcionarios respondieron que existe alta rotación del personal operativo del CEBAF, debido a la ubicación del Centro, la falta de aspirantes y los horarios de trabajo en este punto de control, generando una **DEBILIDAD**.

6. La relación laboral con los funcionarios del Centro considera:

Tabla 16. Pregunta 6. Funcionarios

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS
Muy Buena	8
Buena	2
Mala	0
TOTAL	10

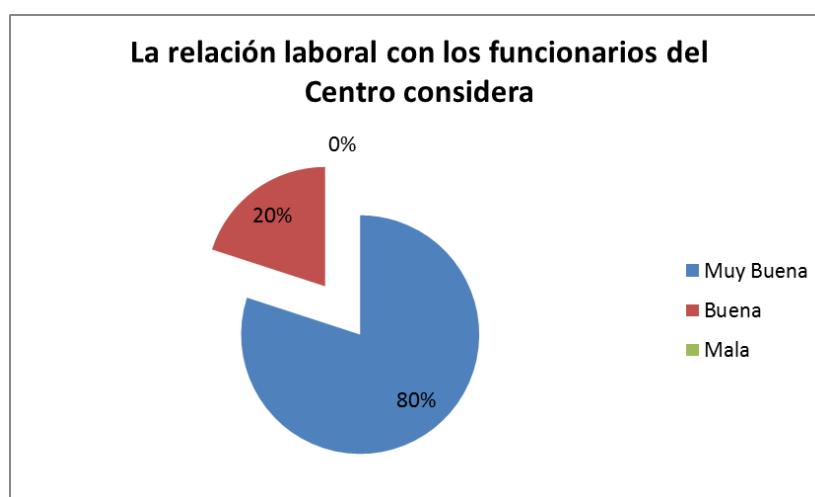


Figura 26. Pregunta 6 Funcionarios

Fuente: Investigación Descriptiva

El 80% de los funcionarios confirman que la relación laboral entre los funcionarios del Centro es muy buena, lo cual garantiza un clima laboral agradable, considerado como una **FORTALEZA**.

7. ¿Existe un manual de procesos operativos en el CEBAF?

Tabla 17. Pregunta 7. Funcionarios

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS
Si	0
No	10
TOTAL	10

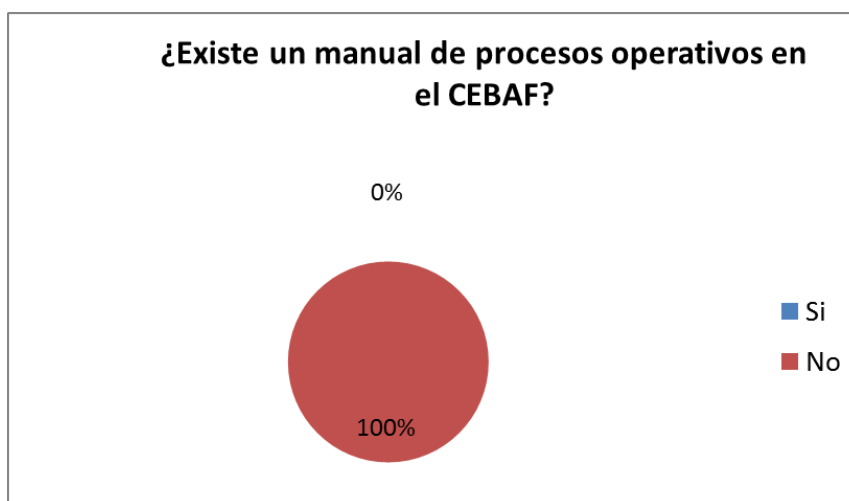


Figura 27. Pregunta 7 Funcionarios

Fuente: Investigación Descriptiva

Definitivamente no existe un manual de los procesos en el CEBAF, es decir no se cuenta con una descripción de las actividades que debe seguir para cumplir con las funciones, lo cual genera una **DEBILIDAD**.

8. ¿Cree usted que cuenta con un buen servicio de internet?

Tabla 18. Pregunta 8. Funcionarios

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS
Si	3
No	7
TOTAL	10

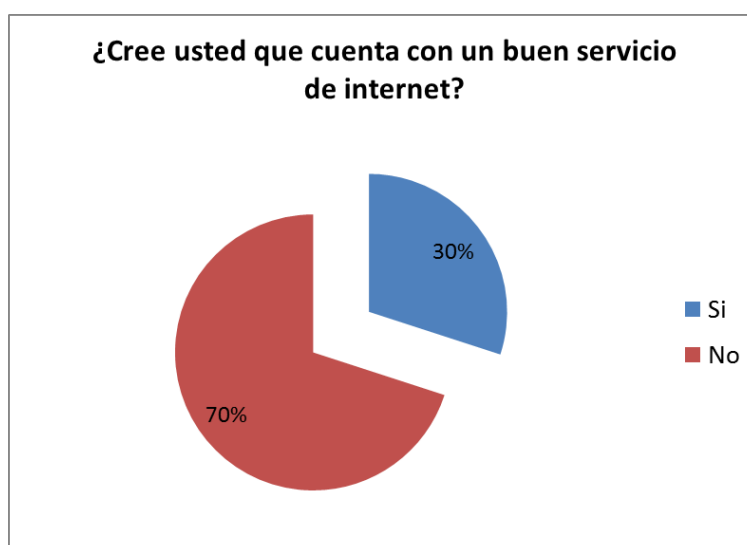


Figura 28. Pregunta 8 Funcionarios

Fuente: Investigación Descriptiva

Los funcionarios del CEBAF no cuentan con un buen servicio de conexión a internet, ya que la velocidad actual no permite realizar de manera eficiente los procesos que se llevan a cabo, se puede identificar como una **DEBILIDAD**.

9. ¿El CEBAF cuenta con Reglamento Operativo de la Junta de Administradores?

Tabla 19. Pregunta 9. Funcionarios

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS
Si	0
No	10
TOTAL	10

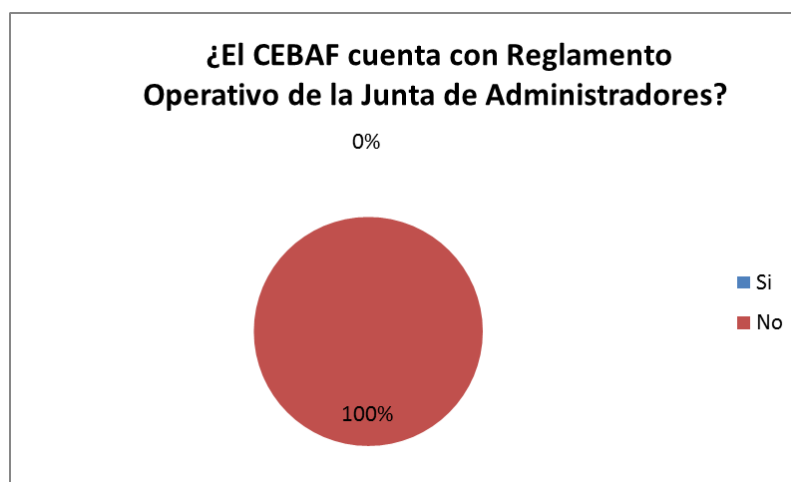


Figura 29. Pregunta 9 Funcionarios

Fuente: Investigación Descriptiva

El Centro Binacional de Atención en Frontera, no cuenta con un Reglamento Operativo de la Junta de Administradores, razón por la cual imposibilita el eficiente y eficaz funcionamiento de los servicios de control del CEBAF, lo cual representa una **DEBILIDAD**.

10. ¿Actualmente el CEBAF San Miguel cuenta con un administrador?

Tabla 20. Pregunta 10. Funcionarios

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS
Si	0
No	10
TOTAL	10

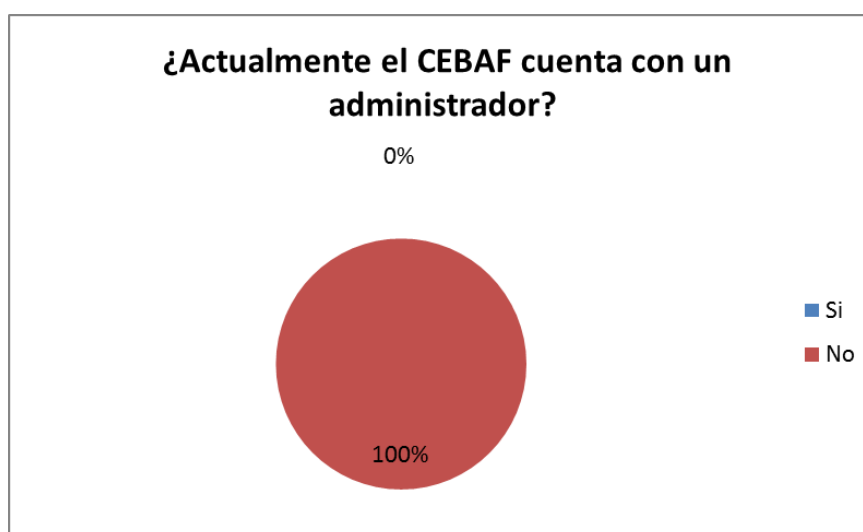


Figura 30. Pregunta 10 Funcionarios

Fuente: Investigación Descriptiva

Actualmente el Centro no cuenta con un administrador a partir del mes de octubre del año 2014, convirtiéndose en una **DEBILIDAD**, debido a que no existe un funcionario encargado de planificar, organizar y evaluar las actividades del CEBAF.

11. ¿Es suficiente el personal que cuenta el Centro para el cumplimiento de sus funciones?

Tabla 21. Pregunta 11. Funcionarios

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS
Si	2
No	8
TOTAL	10

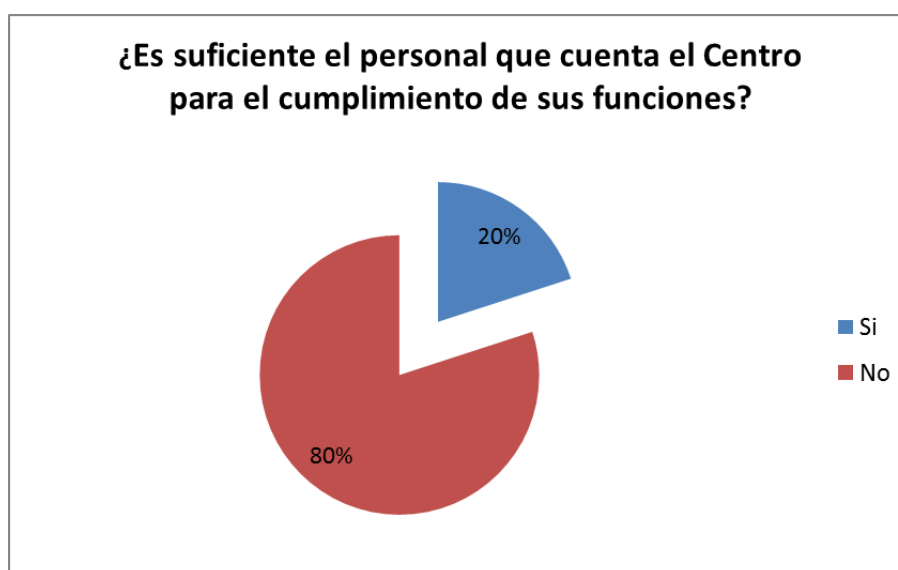


Figura 31. Pregunta 11 Funcionarios

Fuente: Investigación Descriptiva

Según los datos recolectados de las encuestas a los funcionarios del CEBAF San Miguel, el 80% indicaron que este Centro no cuenta con el personal suficiente para cumplir con sus funciones, representando una **DEBILIDAD**.

12. ¿Cumple actividades polifuncionales?

florTabla 22. Pregunta 12. Funcionarios

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS
Si	7
No	3
TOTAL	10

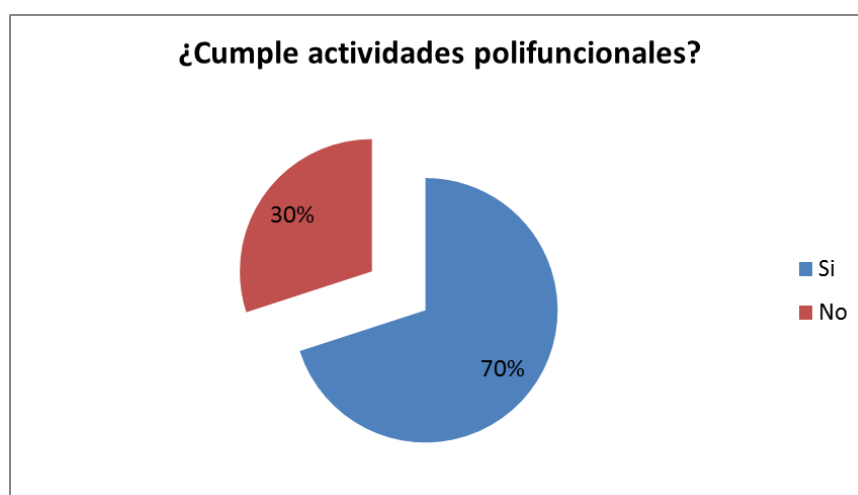


Figura 32. Pregunta 12 Funcionarios

Fuente: Investigación Descriptiva

Un 70% de los funcionarios respondieron que cumplen con actividades polifuncionales es decir, realizan varias funciones a parte de las designadas, lo cual genera una **DEBILIDAD**.

13. ¿Cuenta con los suficientes equipos tecnológicos para realizar el control?

Tabla 23. Pregunta 13. Funcionarios

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS
Si	4
No	6
TOTAL	10

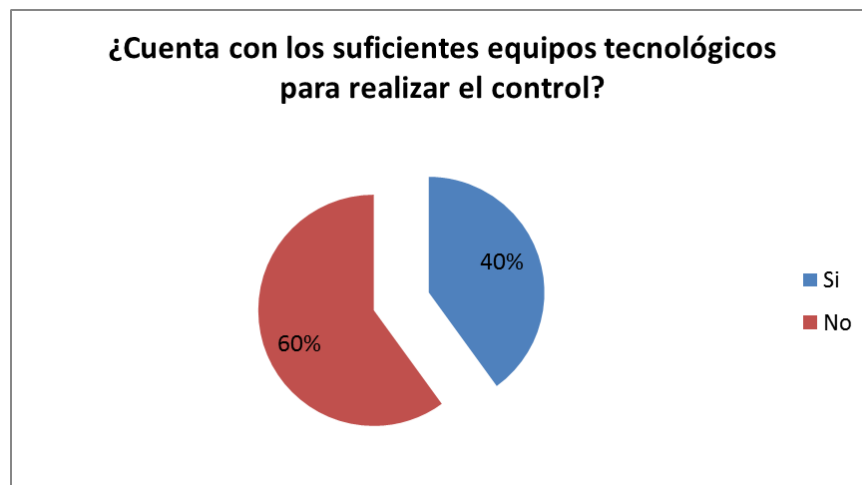


Figura 33. Pregunta 13 Funcionarios

Fuente: Investigación Descriptiva

El 60% del personal del CEBAF no cuenta con los suficientes equipos tecnológicos para realizar un control de manera eficiente, generando una **DEBILIDAD**.

3.3 ANÁLISIS FODA

3.3.1 MATRICES DE IMPACTO

3.3.1.1 MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA

Tabla 24. Matriz de impacto externa

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA												
FACTORES	CALIFICACIÓN			OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
No existe presupuesto asignado para gastos administrativos y de mantenimiento del CEBAF				X						5		
Incremento de usuarios, debido al incremento de comercio en la zona					X					3		
Apoyo de los Gobiernos de Ecuador y Colombia para el correcto funcionamiento del Centro			X									1
Alto índice de inseguridad en la zona fronteriza					X					3		
Acceso a nuevas tecnologías para sistematizar los controles	X									5		
Existe demora en el tiempo de entrega a los requerimientos del Centro					X					3		
No existe variedad de proveedores para cubrir la demanda del Centro					X					5		
Satisfacción y confianza de los usuarios			X							5		
Los proveedores desconocen las necesidades del Centro				X						5		
Los proveedores entregan equipos y mobiliario de medio uso				X						5		
No existen convenios con entidades financieras para operar en el Centro				X						5		

Fuente: Elaborado por la autora

Nota: Valoración: 5 = ALTA 3 = MEDIA 1 = BAJA

3.3.1.2 MATRIZ DE IMPACTO INTERNA

Tabla 25. Matriz de impacto interna

MATRIZ DE IMPACTO INTERNA									
CALIFICACIÓN	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
FACTORES	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
Personal altamente capacitado	X						5		
Baja remuneración al personal				X			5		
La infraestructura del Centro se encuentra en malas condiciones					X			3	
Falta de coordinación y planificación entre las unidades del Centro				X			5		
Alta rotación del personal operativo					X			3	
Existe buena relación entre los funcionarios del Centro		X						3	
No existe un manual de procesos del CEBAF				X			5		
La calidad del servicio de internet que dispone el Centro no es la adecuada				X			5		
No existe una gestión administrativa				X			5		
No existe un Reglamento Operativo de la Junta de Administradores				X			5		
Los funcionarios realizan actividades polifuncionales				X			5		
Número limitado de personal operativo				X			5		
No se cuenta con los suficientes equipos tecnológicos para el control				X			5		

Fuente: Elaborado por la autora

Nota: Valoración 5 = ALTA 3 = MEDIA 1 = BAJA

3.3.2 ANÁLISIS DE APROVECHABILIDAD

Tabla 26. Análisis de aprovechabilidad

<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black;"/> <p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p>	<p style="text-align: center;">Apoyo de los Gobiernos de Ecuador y Colombia para el correcto funcionamiento del Centro.</p>	<p style="text-align: center;">Acceso a nuevas tecnologías para sistematizar los controles</p>	<p style="text-align: center;">Satisfacción y confianza de los usuarios del Centro</p>	<p style="text-align: center;">TOTAL</p>
Personal altamente capacitado	1	5	5	11
Existe buena relación entre los funcionarios del Centro	3	1	3	7
TOTAL	4	6	8	18

Fuente: Elaborado por la autora

Nota: Valoración 5 = ALTA 3 = MEDIA 1 = BAJA

3.3.3 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Tabla 27. Análisis de vulnerabilidad

DEBILIDADES	AMENAZAS							TOTAL
	No existe presupuesto asignado para gastos administrativos y de mantenimiento del CEBAF	Incremento de usuarios, debido al aumento de comercio hacia Colombia	Alto índice de inseguridad en la zona fronteriza	Los proveedores desconocen las necesidades del Centro	Los proveedores entregan equipos y mobiliario de medio uso.	No existe variedad de proveedores para cubrir la demanda del Centro	No existen convenios con entidades financieras para su funcionamiento en el Centro	
Baja remuneración al personal	5	1	1	1	1	1	1	11
La infraestructura del Centro se encuentra en malas condiciones	5	1	1	5	5	5	3	25
Falta de coordinación y planificación entre las unidades del Centro	3	5	5	3	3	3	5	27
Alta rotación del personal operativo	3	1	3	1	1	1	1	11
No existe un manual de procesos del CEBAF	5	3	1	3	5	3	5	25
La calidad del servicio de internet que dispone el Centro no es la adecuada	5	5	1	3	5	5	3	27
No existe una gestión administrativa	5	3	1	5	3	5	5	27
No existe un Reglamento Operativo de la Junta de Administradores	1	3	1	5	5	3	5	23
Los funcionarios realizan actividades polifuncionales	5	5	3	1	1	1	1	17
Número limitado de personal operativo	5	5	1	1	1	1	1	15
No se cuenta con los suficientes equipos tecnológicos para el control	5	3	1	5	5	5	1	25
TOTAL	47	35	19	33	35	33	31	233

Fuente: Elaborado por la autora

Nota: Valoración 5 = Alto 3 = Medio 1 = Bajo

3.3.4 HOJA DE TRABAJO FODA

Cuadro 10. Hoja de trabajo FODA

HOJA DE TRABAJO FODA	
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>1. Personal altamente capacitado</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>1. Acceso a nuevas tecnologías para sistematizar los controles</p> <p>2. Satisfacción y confianza de los usuarios</p>
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>1. La infraestructura del Centro se encuentra en malas condiciones</p> <p>2. Falta de coordinación y planificación entre las unidades del Centro</p> <p>3. No existe un manual de procesos del CEBAF</p> <p>4. La calidad de servicio de internet que dispone el Centro no es la adecuada</p> <p>5. No existe gestión administrativa</p> <p>6. No se cuenta con los suficientes equipos tecnológicos para el control</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>1. No existe presupuesto asignado para gastos administrativos y de mantenimiento del CEBAF</p> <p>2. Incremento de usuarios, debido al aumento de comercio hacia Colombia</p> <p>3. Los proveedores desconocen las necesidades del Centro</p> <p>4. Los proveedores entregan equipos y mobiliario de medio uso</p> <p>5. No existe variedad proveedores para cubrir con la demanda del Centro</p>

Fuente: Elaborado por la autora

3.3.5 MATRIZ DE ESTRATEGIAS

Cuadro 11. Matriz de estrategias

MATRIZ DE ESTRATEGIAS		
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Personal altamente capacitado	<ol style="list-style-type: none"> 1. La infraestructura del Centro se encuentra en malas condiciones 2. Falta de coordinación y planificación entre las unidades del Centro 3. No existe un manual de procesos del CEBAF 4. Conectividad de internet limitada 5. No existe una gestión administrativa 6. No se cuenta con los suficientes equipos tecnológicos para el control
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTNIDADES	ESTRATEGIAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acceso a nuevas tecnologías para sistematizar los controles 2. Satisfacción y confianza de los usuarios del Centro 	ESTRATEGIAS D1 – D2 Rehabilitar las infraestructura interna y externa del Centro y realizar mantenimiento continuo a las instalaciones D2 - D5- O1 Adquirir software administrativo para que las unidades del CEBAF trabajen de forma integrada D3 – A1 Sistematizar los procesos del CEBAF D3 – O1 – O2 Diseñar manual de procesos operativos del CEBAF D4 – O1 Contratar proveedores de bienes y servicios de calidad D6 – O1 – O2 Adquirir nuevos equipos informáticos conforme los requerimientos de los funcionarios y del Centro
	AMENAZAS	ESTRATEGIAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. No existe un presupuesto asignado para los gastos administrativos y de mantenimiento del CEBAF 2. Los proveedores desconocen las necesidades del Centro 3. Los proveedores entregan equipos y mobiliario de medio uso 4. No existe variedad de proveedores para cubrir la demanda del Centro 	ESTRATEGIAS D1 – A1 – A2 Gestionar alianzas entre las autoridades del CEBAF y el Ministerio de Transporte y Obras Públicas D4- D5 – A2 – A4 Establecer y poner en funcionamiento la Junta de Administradores del CEBAF San Miguel D5 – A1 Nombrar o delegar un administrador permanente para el Centro D6- A1 – A4 Gestionar con el Ministerio de Transporte la creación de las partidas presupuestarias necesarias para el adecuado y permanente funcionamiento del CEBAF

Fuente: Elaborado por la autora

3.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.4.1 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- **HONESTIDAD:** En el cumplimiento de las funciones.
- **RESPECTO:** Demostrado hacia superiores, compañeros de trabajo y usuarios en el desarrollo de las actividades diarias.
- **LEALTAD:** Cumplir con las responsabilidades individuales y corporativas de manera honesta, acatando las políticas del Centro y cumpliendo con las normas externas de servicio a la sociedad.

3.4.2 VALORES CORPORATIVOS

- **INTEGRIDAD:** Mantener respeto, compostura y la mejor relación con los usuarios, equipo de trabajo; velando en todo momento por la buena imagen del CEBAF.
- **RESPONSABILIDAD:** Cumplir con todas las obligaciones establecidas a través de la mejor actitud para con los clientes internos y externos.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** Crear un ambiente laboral de armonía, empatía y respeto mutuo.

3.4.3 MISIÓN PROPUESTA

El Centro Binacional de Atención en Frontera “San Miguel” realizará el control integrado de ingreso y salida de personas, mercancías y vehículos desde y hacia la frontera nororiental ecuatoriana para regular las actividades

migratorias y de comercio en cumplimiento a los procesos determinados por la Junta de Administradores.

3.4.4 VISIÓN PROPUESTA

Ser un Centro Binacional de Atención en Frontera que proporcione servicios automatizados de control migratorio, aduanero y de transporte con personal altamente calificado y tecnología de punta a fin de cumplir con las Políticas establecidas por la Comunidad Andina de Naciones.

3.4.5 ESTRATEGIA

Levantar los procesos operativos del Centro Binacional de Atención en Frontera “San Miguel” con la finalidad de mejorar la comunicación y coordinación entre todos y cada uno de los funcionarios de las entidades de control de ingreso y salida de personas, mercancías y vehículos desde y hacia el país.

3.4.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Mejorar la calidad percibida por los usuarios y funcionarios del Centro.
- Mejorar la imagen del Centro en cuanto a infraestructura y servicio.
- Contar con el personal necesario para cubrir con la demanda del Centro.
- Elaborar un manual de procesos para la Administración.
- Mantener la información actualizada referente al Centro y a sus actividades.
- Supervisar las actividades de las entidades de control.
- Elaborar reportes de novedades de cada entidad de control.

CAPÍTULO IV LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

4.1 CADENA DE VALOR Y MAPA DE PROCESOS

4.1.1 CADENA DE VALOR

A continuación, en la figura 34 se detalla la Cadena de Valor del CEBAF “San Miguel”



Figura 34. Cadena de Valor del CEBAF San Miguel

Fuente: CEBAF San Miguel

Elaborado por: Nhorys Flor

4.1.2 MAPA DE PROCESOS

En la figura 35 se detalla el mapa de Procesos del CEBAF San Miguel.

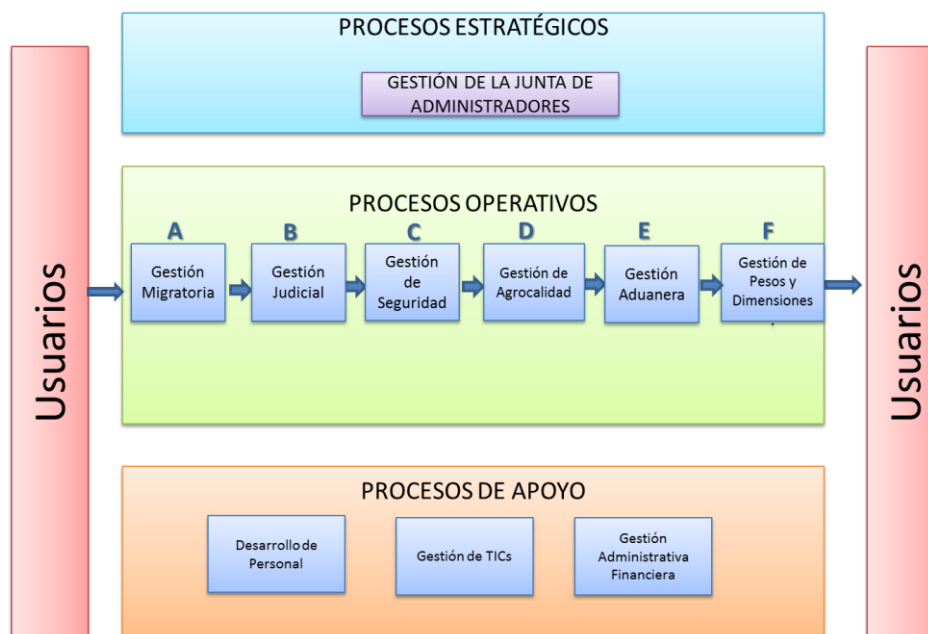


Figura 35. Mapa de Procesos del CEBAF San Miguel

Fuente: CEBAF San Miguel

Elaborado por: Nhorys Flor

4.2 INVENTARIO DE PROCESOS OPERATIVOS

Se desarrollará el inventario de los procesos operativos que se cumple en el CEBAF San Miguel.

4.2.1 INVENTARIO DE PROCESOS OPERATIVOS DE LA GESTIÓN DE CONTROL MIGRATORIO

Cuadro 12. Inventario de procesos operativos de la Gestión de control migratorio

CÓDIGO DEL PROCESO	NOMBRE DEL PROCESO
A	GESTIÓN DE CONTROL MIGRATORIO
A.1	CONTROL MIGRATORIO A TRIPULANTES

4.2.2 INVENTARIO DE PROCESOS DE LA GESTIÓN JUDICIAL

Cuadro 13. Inventario de procesos de la Gestión Judicial

CÓDIGO DEL PROCESO	NOMBRE DEL PROCESO
B	GESTIÓN DE CONTROL JUDICIAL
B.1	CONTROL DE SALIDA DE VEHÍCULOS

4.2.3 INVENTARIO DE PROCESOS DE LA GESTIÓN DE SEGURIDAD

Cuadro 14. Inventario de procesos de la gestión de Seguridad

CÓDIGO DEL PROCESO	NOMBRE DEL PROCESO
C	GESTIÓN DE SEGURIDAD
C.1	CONTROL DE ARMAS, MUNICIÓN, EXPLOSIVOS Y COMBUSTIBLE

4.2.4 INVENTARIO DE PROCESOS DE LA GESTIÓN DE AGROCALIDAD

Cuadro 15. Inventario de procesos de la gestión de Agrocalidad

CÓDIGO DEL PROCESO	NOMBRE DEL PROCESO
D	GESTIÓN DE CONTROL DE AGROCALIDAD
D.1	EMISIÓN DE CERTIFICADO FITOSANITARIO DE EXPORTACIÓN
D.2	EMISIÓN DE PERMISO FITOSANITARIO DE IMPORTACIÓN
D.3	EMISIÓN DE CERTIFICADO ZOOSANITARIO DE EXPORTACIÓN
D.4	EMISIÓN DE PERMISO ZOOSANITARIO DE IMPORTACIÓN

4.2.5 INVENTARIO DE PROCESOS DE LA GESTIÓN ADUANERA

Cuadro 16. Inventario de procesos de la gestión Aduanera

CÓDIGO DEL PROCESO	NOMBRE DEL PROCESO
E	GESTIÓN DE CONTROL ADUANERA
E.1	CONTROL DE IMPORTACIÓN DE MERCANCÍAS
E.2	CONTROL DE EXPORTACIÓN DE MERCANCÍAS

4.2.6 INVENTARIO DE PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS

Cuadro 17. Inventario de procesos de la Gestión del Ministerio de Transporte y Obras Públicas

CÓDIGO DEL PROCESO	NOMBRE DEL PROCESO
F	GESTIÓN DE PESOS Y DIMENSIONES
F.1	CONTROL DE PESOS Y DIMENSIONES A LOS VEHÍCULOS DE CARGA

4.3 SELECCIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS

Se realizará la selección de los procesos mediante la elaboración de una matriz con los procesos que se realizan en el Centro con cinco preguntas clave, la puntuación será de (1) para una respuesta que sea SI y (0) para una respuesta de NO. A continuación se detallarán las preguntas clave que se utilizarán para elaborar la matriz:

4.3.1 PREGUNTAS CLAVE

- ¿Si se optimiza este proceso se mejorará la imagen del CEBAF?
- ¿Si se mejora este proceso se el usuario tendrá una mejor atención?
- ¿Al mejorar el proceso se efectivizará la utilización de los recursos y disminución de los tiempos?
- ¿Aumentará la calidad del servicio al mejorar este proceso?
- ¿Aumentarán los ingresos al mejorar este proceso?

A continuación se realizará la calificación de los procesos operativos del CEBAF con las preguntas señaladas anteriormente:

Tabla 28. Calificación de procesos

<p style="text-align: center;">PREGUNTAS</p> <p style="text-align: center;">PROCESOS OPERATIVOS</p>	Mejora la imagen del CEBAF	Mejora la atención al usuario y reduce quejas	Efectiviza la utilización de los recursos y disminución de los tiempos	Aumento de la calidad del servicio	Aumento de los ingresos al mejorar este proceso	RESULTADO
GESTIÓN DE CONTROL MIGRATORIO						
Control migratorio a tripulantes	1	1	1	1	0	4
GESTIÓN DE CONTROL JUDICIAL						
Control de salida de vehículos	1	1	1	1	0	4
GESTIÓN DE CONTROL DE SEGURIDAD						
Control de armas, combustible y explosivos	1	1	1	1	0	4
GESTIÓN DE CONTROL DE AGROCALIDAD						
Emisión de Certificado Fitosanitario de Exportación - CFE	1	1	1	1	0	4
Emisión de Permiso Fitosanitario de Importación - PFI	1	1	1	1	0	4
Emisión de Certificado Zoosanitario de Exportación	1	1	1	1	0	4
Emisión de Permiso Zoosanitario de Importación	1	1	1	1	0	4
GESTIÓN DE CONTROL ADUANERA						
Control de exportación de mercancías	1	1	1	1	0	4
Control de importación de mercancías	1	1	1	1	0	4
CONTROL DE PESOS Y DIMENSIONES						
Control de pesos y dimensiones a vehículos de carga	1	1	1	1	0	4

Fuente: Elaborado por la autora

4.4 HOJA DE COSTOS DE OPERACIÓN Y DEL PERSONAL

4.4.1 HOJA DE COSTOS DE OPERACIÓN

Para calcular los costos de operación por minuto de las entidades de control del CEBAF, se utilizarán las siguientes fórmulas:

*Total minutos de operación al año = Minutos de operación diaria * 365 días*

$$\text{Costo de operación por minuto} = \frac{\sum \text{Costo de operación anual}}{\text{Total minutos operados al año}}$$

4.4.1.1 HOJA DE COSTOS DE OPERACIÓN DE LA GESTIÓN MIGRATORIA

Tabla 29. Costos de Operación de la gestión Migratoria

COSTOS DE OPERACIÓN DE MIGRACIÓN	
CONCEPTO	COSTO ANUAL
Arriendo	\$ 0,00
Telefonía	\$ 98,00
Internet	\$ 0,00
Depreciación	\$ 210,00
Materiales y Suministros	\$ 430,00
Uniformes	\$ 680,00
TOTAL	\$ 1.418,00
COSTO DE OPERACIÓN POR MINUTO	\$ 0,01

Fuente: Ministerio del Interior

Elaborado por: Nhorys Flor

4.4.1.2 HOJA DE COSTOS DE OPERACIÓN DE LA GESTIÓN JUDICIAL

Tabla 30. Costos de operación de la gestión Judicial

COSTOS DE OPERACIÓN DE LA GESTIÓN JUDICIAL	
CONCEPTO	COSTO ANUAL
Arriendo	\$ 0,00
Telefonía	\$ 0,00
Internet	\$ 0,00
Depreciación	\$ 0,00
Materiales y Suministros	\$ 60,00
Uniformes	\$ 380,00
TOTAL	\$ 440,00
COSTO DE OPERACIÓN POR MINUTO	\$ 0,01

Fuente: Ministerio del Interior

Elaborado por: Nhorys Flor

4.4.1.3 HOJA DE COSTOS DE OPERACIÓN DE LA GESTIÓN DE SEGURIDAD

Tabla 31. Costos de operación de la gestión del Ejército

COSTOS DE OPERACIÓN DE LA GESTIÓN DE SEGURIDAD	
CONCEPTO	COSTO ANUAL
Arriendo	\$ 0,00
Telefonía	\$ 0,00
Internet	\$ 0,00
Depreciación	\$ 0,00
Materiales y Suministros	\$ 96,00
Uniformes	\$ 1.464,00
TOTAL	\$ 1.560,00
COSTOS DE OPERACIÓN POR MINUTO	\$ 0,01

Fuente: Ejército Ecuatoriano

Elaborado por: Nhorys Flor

4.4.1.4 HOJA DE COSTOS DE OPERACIÓN DE LA GESTIÓN DE AGROCALIDAD

Tabla 32. Costos de operación de la gestión de Agrocalidad

COSTOS DE OPERACIÓN DE LA GESTIÓN DE AGROCALIDAD	
CONCEPTO	COSTO ANUAL
Arriendo	\$ 0,00
Servicios Básicos	\$ 0,00
Internet	\$ 0,00
Depreciación	\$ 208,00
Materiales y Suministros	\$ 520,00
Uniformes	\$ 660,00
TOTAL	\$ 1.388,00
COSTO DE OPERACIÓN POR MINUTO	\$ 0,01

Fuente: AGROCALIDAD

Elaborado por: Nhorys Flor

4.4.1.5 HOJA DE COSTOS DE OPERACIÓN DE LA GESTIÓN ADUANERA

Tabla 33. Costos de operación de la Gestión Aduanera

COSTOS DE OPERACIÓN DE LA GESTIÓN ADUANERA	
CONCEPTO	COSTO ANUAL
Arriendo	\$ 0,00
Telefonía	\$ 84,79
Internet	\$ 0,00
Depreciación	\$ 1.540,00
Materiales y Suministros	\$ 512,00
Uniformes	\$ 976,00
TOTAL	\$ 3.112,79
COSTOS DE OPERACIÓN POR MINUTO	\$ 0,01

Fuente: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador

Elaborado por: Nhorys Flor

4.4.1.6 HOJA DE COSTOS DE OPERACIÓN DE LA GESTIÓN DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS

Tabla 34. Costos de operación de la Gestión del Ministerio de Transporte y Obras Públicas

COSTOS DE OPERACIÓN DE LA GESTIÓN DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS	
CONCEPTO	COSTO ANUAL
Arriendo	\$ 0,00
Telefonía	\$ 0,00
Internet	\$ 0,00
Depreciación	\$ 200,00
Materiales y Suministros	\$ 145,00
Uniformes	\$ 250,00
TOTAL	\$ 595,00
COSTOS DE OPERACIÓN POR MINUTO	\$ 0,01

Fuente: Ministerio de Transporte y Obras Públicas

Elaborado por: Nhorys Flor

4.4.2. HOJA DE COSTOS DEL PERSONAL

El aporte personal a la Seguridad Social de los funcionarios públicos es del 11.45% de su remuneración mensual, mientras que para el personal militar es del 13% más el 5% destinado al Seguro de Salud de las Fuerzas Armadas.

Para determinar el costo de las vacaciones se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Vacaciones} = \frac{\text{Remuneración mensual}}{24}$$

La fórmula para calcular el costo por minuto de operación del personal del CEBAF es la siguiente:

$$\text{Costo de personal por minuto} = \frac{\text{Total mensual}}{\text{Cantidad de minutos al mes}}$$

La fórmula del Costo Total por minutos se obtiene calculando:

$$\text{Costo Total por minuto} = \text{Costo de Personal por minuto} + \text{Costo de Operación por minuto}$$

4.4.2.1 HOJA DE COSTOS DEL PERSONAL DE LA GESTIÓN MIGRATORIA

Tabla 35. Hoja de costos del personal de la Gestión Migratoria

HOJA DE COSTOS DEL PERSONAL DE MIGRACIÓN										
CARGO	Denominación (Servidor Público)	Remuneración mensual	13er. Sueldo (Mensual)	14to. Sueldo (Mensual)	Aporte IESS (Mensual 11,45%)	Vacaciones (Mensual)	Total Mensual	Costo de Personal por min.	Costo de Operación por min.	Costo total por min.
Analista de Control Migratorio	SP1	\$ 817,00	\$ 60,08	\$ 29,50	\$ 93,55	\$ 34,04	\$ 1.034,17	\$ 0,10	\$ 0,01	\$ 0,11
Analista de Control Migratorio	SP1	\$ 817,00	\$ 60,08	\$ 29,50	\$ 93,55	\$ 34,04	\$ 1.034,17	\$ 0,10	\$ 0,01	\$ 0,11
Analista de Control Migratorio	SP1	\$ 817,00	\$ 60,08	\$ 29,50	\$ 93,55	\$ 34,04	\$ 1.034,17	\$ 0,10	\$ 0,01	\$ 0,11
Analista de Control Migratorio	SP1	\$ 817,00	\$ 60,08	\$ 29,50	\$ 93,55	\$ 34,04	\$ 1.034,17	\$ 0,10	\$ 0,01	\$ 0,11
TOTAL		\$ 3.268,00	\$ 240,32	\$ 118,00	\$ 374,20	\$ 136,16	\$ 4.136,68	\$ 0,40	\$ 0,04	\$ 0,44

Fuente: Ministerio del Interior

Elaborado por: Nhorys Flor

4.4.2.2 HOJA DE COSTOS DEL PERSONAL DE LA GESTIÓN JUDICIAL

Tabla 36. Hoja de costos del personal de la gestión Judicial

HOJA DE COSTOS DEL PERSONAL DE LA GESTIÓN JUDICIAL										
CARGO	Denominación (Servidor Público)	Remuneración Mensual	13er. Sueldo (Mensual)	14to. Sueldo (Mensual)	Aporte IESS (Mensual 11,45%)	Vacaciones (Mensual)	Total Mensual	Costo de Personal por min.	Costo de operación por min.	Costo total por min.
Agente Judicial	SP3	986,00	82,17	29,50	112,90	41,08	1251,65	0,12	0,01	0,13
Agente Judicial	SP3	986,00	82,17	29,50	112,90	41,08	1251,65	0,12	0,01	0,13
TOTAL		1972,00	164,34	59,00	225,80	82,16	2503,30	0,24	0,02	0,26

Fuente: Ministerio del Interior

Elaborado por: Nhorys Flor

4.4.2.3 HOJA DE COSTOS DEL PERSONAL DE LA GESTIÓN DE SEGURIDAD

Tabla 37. Hoja de costos del personal de la gestión de Seguridad

HOJA DE COSTOS DEL PERSONAL DEL EJÉRCITO ECUATORIANO											
Grado del Servidor de las FF.AA.	No. de años en el grado Militar	Remuneración mensual	13er. Sueldo (Mensual)	14to. Sueldo (Mensual)	Aporte ISSFA (Mensual 13 %)	Seguro Salud (Mensual 5%)	Vacaciones (Mensual)	Total Mensual	Costo de Personal por min.	Costo de operación por min.	Costo total por min.
Teniente (Comandante de Batallón)	4	\$ 1.717,00	\$ 143,08	\$ 29,50	\$ 223,21	\$ 85,85	\$ 71,54	\$ 2.270,19	\$ 0,21	\$ 0,01	\$ 0,22
Cabo Primero	4	\$ 1.127,00	\$ 93,92	\$ 29,50	\$ 146,51	\$ 56,35	\$ 46,96	\$ 1.500,24	\$ 0,14	\$ 0,01	\$ 0,15
Cabo Segundo	4	\$ 1.025,00	\$ 85,42	\$ 29,50	\$ 133,25	\$ 51,25	\$ 42,71	\$ 1.367,13	\$ 0,13	\$ 0,01	\$ 0,14
Cabo Primero	4	\$ 1.127,00	\$ 93,92	\$ 29,50	\$ 146,51	\$ 56,35	\$ 46,96	\$ 1.500,24	\$ 0,14	\$ 0,01	\$ 0,15
Cabo Segundo	4	\$ 1.025,00	\$ 85,42	\$ 29,50	\$ 133,25	\$ 51,25	\$ 42,71	\$ 1.367,13	\$ 0,13	\$ 0,01	\$ 0,14
Cabo Primero	4	\$ 1.127,00	\$ 93,92	\$ 29,50	\$ 146,51	\$ 56,35	\$ 46,96	\$ 1.500,24	\$ 0,14	\$ 0,01	\$ 0,15
Cabo Segundo	4	\$ 1.025,00	\$ 85,42	\$ 29,50	\$ 133,25	\$ 51,25	\$ 42,71	\$ 1.367,13	\$ 0,13	\$ 0,01	\$ 0,14
TOTAL		\$ 8.173,00	\$ 681,08	\$ 206,50	\$ 1.062,49	\$ 408,65	\$ 340,54	\$ 10.872,27	\$ 1,01	\$ 0,07	\$ 1,08

Fuente: Ejército Ecuatoriano

Elaborado por: Nhorys Flor

4.4.2.4 HOJA DE COSTOS DEL PERSONAL DE LA GESTIÓN DE AGROCALIDAD

Tabla 38. Hoja de costos del personal de la gestión de Agrocalidad

HOJA DE COSTOS DEL PERSONAL DE AGROCALIDAD										
CARGO	Denominación (Servidor Público)	Remuneración mensual	13er. Sueldo (Mensual)	14to. Sueldo (Mensual)	Aporte IESS (Mensual 11,45%)	Vacaciones (Mensual)	Total Mensual	Costo de Personal por min.	Costo de Operación por min.	Costo total por min.
Supervisor de Agrocalidad	SP2	\$ 901,00	\$ 75,08	\$ 29,50	\$ 103,16	\$ 37,54	\$ 1.146,29	\$ 0,11	\$ 0,01	\$ 0,12
Supervisor de Agrocalidad	SP2	\$ 901,00	\$ 75,08	\$ 29,50	\$ 103,16	\$ 37,54	\$ 1.146,29	\$ 0,11	\$ 0,01	\$ 0,12
Técnico de Agrocalidad	SP2	\$ 901,00	\$ 75,08	\$ 29,50	\$ 103,16	\$ 37,54	\$ 1.146,29	\$ 0,11	\$ 0,01	\$ 0,12
Técnico de Agrocalidad	SP2	\$ 901,00	\$ 75,08	\$ 29,50	\$ 103,16	\$ 37,54	\$ 1.146,29	\$ 0,11	\$ 0,01	\$ 0,12
TOTAL		\$ 3.604,00	\$ 300,33	\$ 118,00	\$ 412,66	\$ 150,17	\$ 4.585,16	\$ 0,44	\$ 0,04	\$ 0,48

Fuente: AGROCALIDAD

Elaborado por: Nhorys Flor

4.4.2.5 HOJA DE COSTOS DEL PERSONAL DE LA GESTIÓN ADUANERA

Tabla 39. Hoja de costos del personal de la gestión Aduanera

HOJA DE COSTOS DEL PERSONAL DE LA GESTIÓN ADUANERA										
CARGO	Denominación (Servidor Público)	Remuneración mensual	13er. Sueldo (Mensual)	14to. Sueldo (Mensual)	Aporte IESS (Mensual 11,45%)	Vacaciones (Mensual)	Total Mensual	Costo de Personal por min.	Costo de operación por min.	Costo total por min.
Vigilante Aduanero	SP3	\$ 986,00	\$ 82,17	\$ 29,50	\$ 112,90	\$ 41,08	\$ 1.251,65	\$ 0,12	\$ 0,03	\$ 0,15
Vigilante Aduanero	SP3	\$ 986,00	\$ 82,17	\$ 29,50	\$ 112,90	\$ 41,08	\$ 1.251,65	\$ 0,12	\$ 0,03	\$ 0,15
Vigilante Aduanero	SP3	\$ 986,00	\$ 82,17	\$ 29,50	\$ 112,90	\$ 41,08	\$ 1.251,65	\$ 0,12	\$ 0,03	\$ 0,15
Vigilante Aduanero	SP3	\$ 986,00	\$ 82,17	\$ 29,50	\$ 112,90	\$ 41,08	\$ 1.251,65	\$ 0,12	\$ 0,03	\$ 0,15
TOTAL		\$ 3.944,00	\$ 328,67	\$ 118,00	\$ 451,59	\$ 164,33	\$ 5.006,59	\$ 0,48	\$ 0,12	\$ 0,60

Fuente: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador

Elaborado por: Nhorys Flor

4.4.2.6 HOJA DE COSTOS DE LA GESTIÓN DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS

Tabla 40. Hoja de costos de la gestión del Ministerio de Transporte y Obras Públicas

HOJA DE COSTOS DEL PERSONAL DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS										
CARGO	Denominación (Servidor Público)	Remuneración mensual	13er. Sueldo (Mensual)	14to. Sueldo (Mensual)	Aporte IESS (Mensual 11,45%)	Vacaciones (Mensual)	Total Mensual	Costo de Personal por min.	Costo de operación por min.	Costo total por min.
Operador de Báscula	SPA1	\$ 585,00	\$ 48,75	\$ 29,50	\$ 66,98	\$ 24,38	\$ 754,61	\$ 0,08	\$ 0,01	\$ 0,09
TOTAL		\$ 585,00	\$ 48,75	\$ 29,50	\$ 66,98	\$ 24,38	\$ 754,61	\$ 0,08	\$ 0,01	\$ 0,09

Fuente: Ministerio de Transporte y Obras Públicas

Elaborado por: Nhorys Flor

4.5 ANÁLISIS DE PROCESOS

4.5.1 DIAGRAMAS DE FLUJO DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DEL CEBAF SAN MIGUEL

El análisis de procesos operativos del CEBAF San Miguel se realizó con el levantamiento de actividades de cada unidad de control, y la información fue representada mediante diagramas de flujo de los procesos y concluyendo mediante la elaboración de un reporte de novedades encontradas.

4.5.1.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA GESTIÓN MIGRATORIA

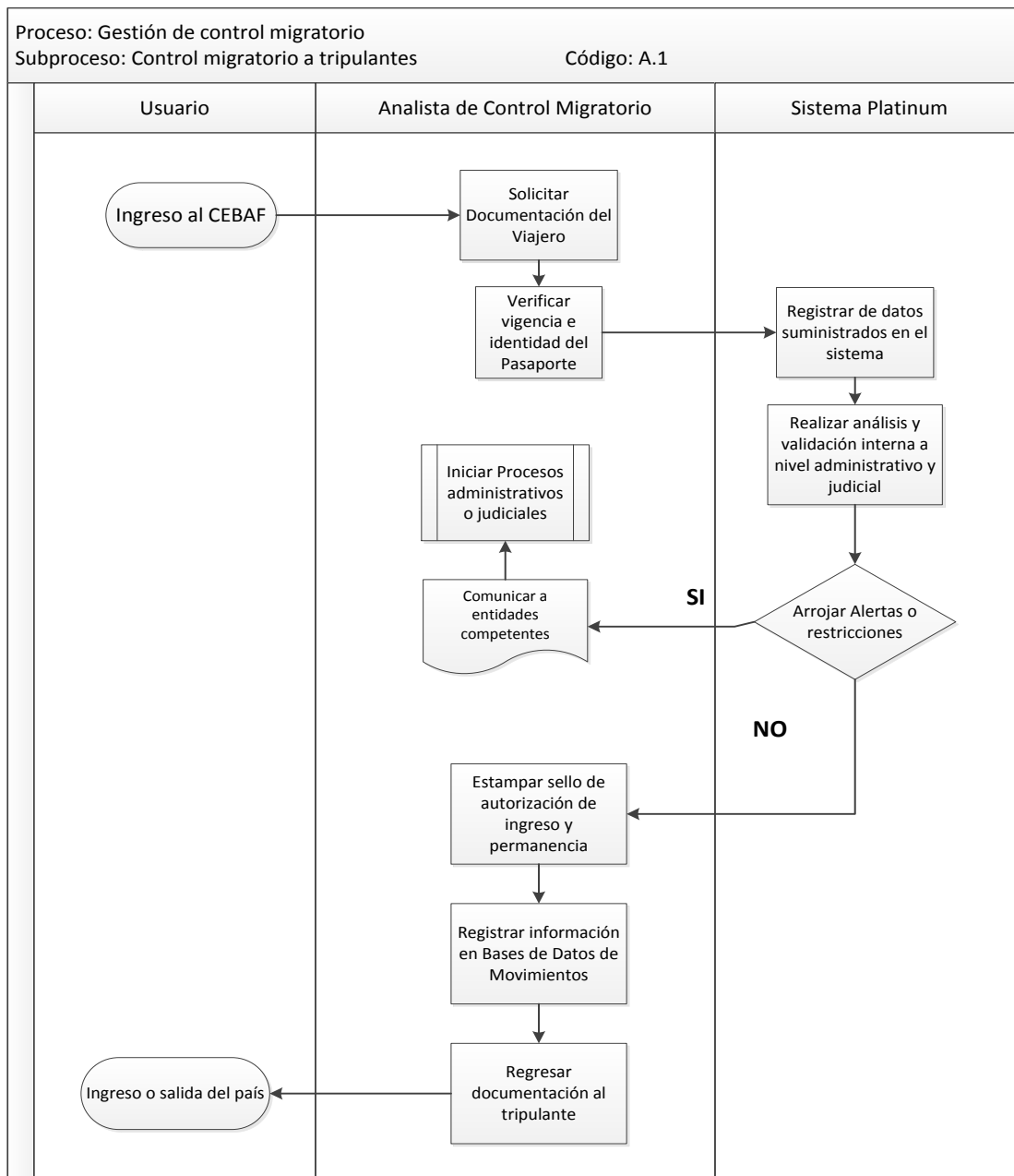


Figura 36. Flujograma del proceso de control migratorio

Fuente: Ministerio del Interior

Elaborado por: Nhorys Flor

4.5.1.4 DIAGRAMAS DE FLUJO DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA GESTIÓN DE AGROCALIDAD

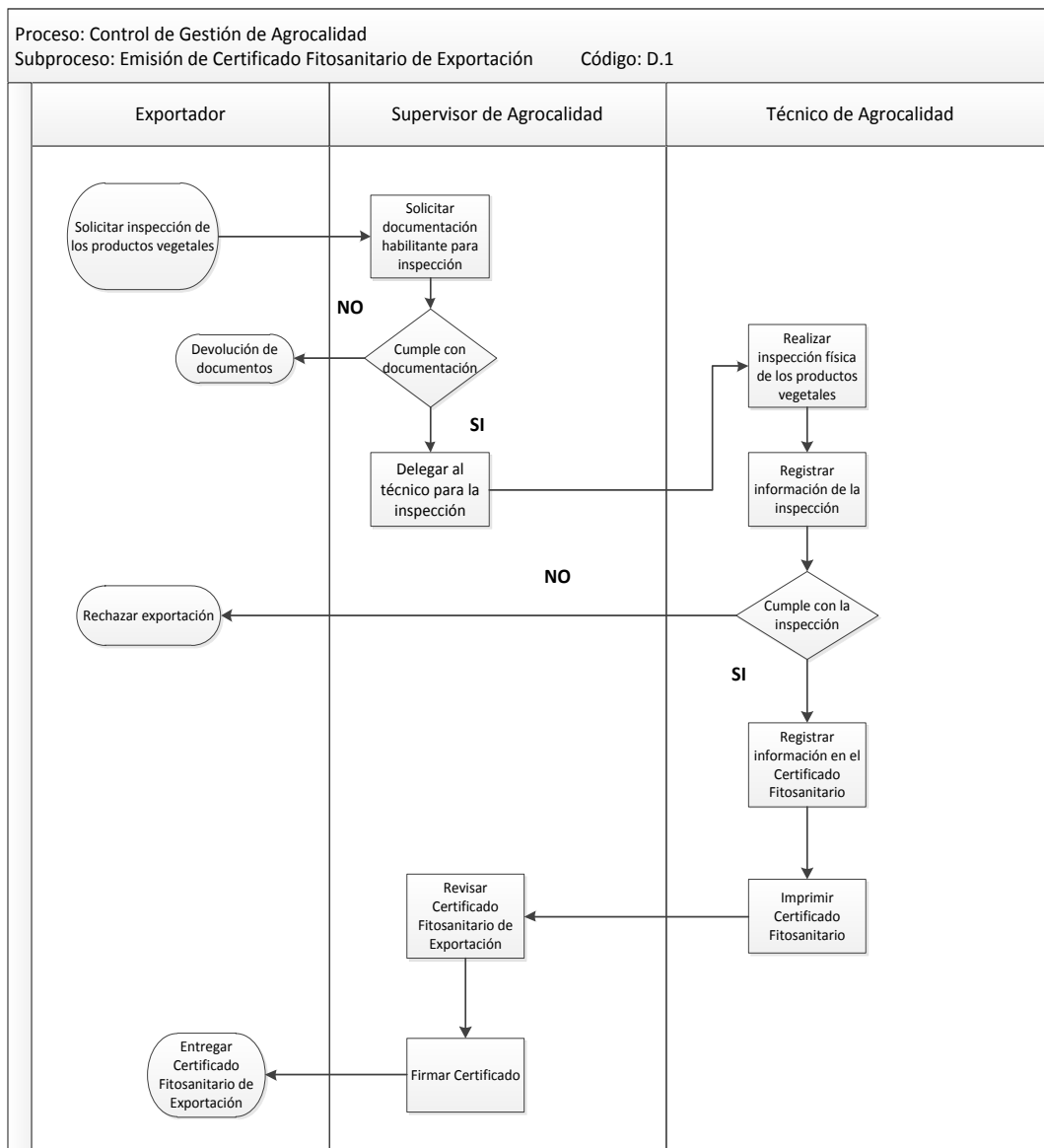


Figura 39. Flujograma del proceso Emisión de Certificado Fitosanitario de Exportación

Fuente: AGROCALIDAD

Elaborado por: Nhorys Flor

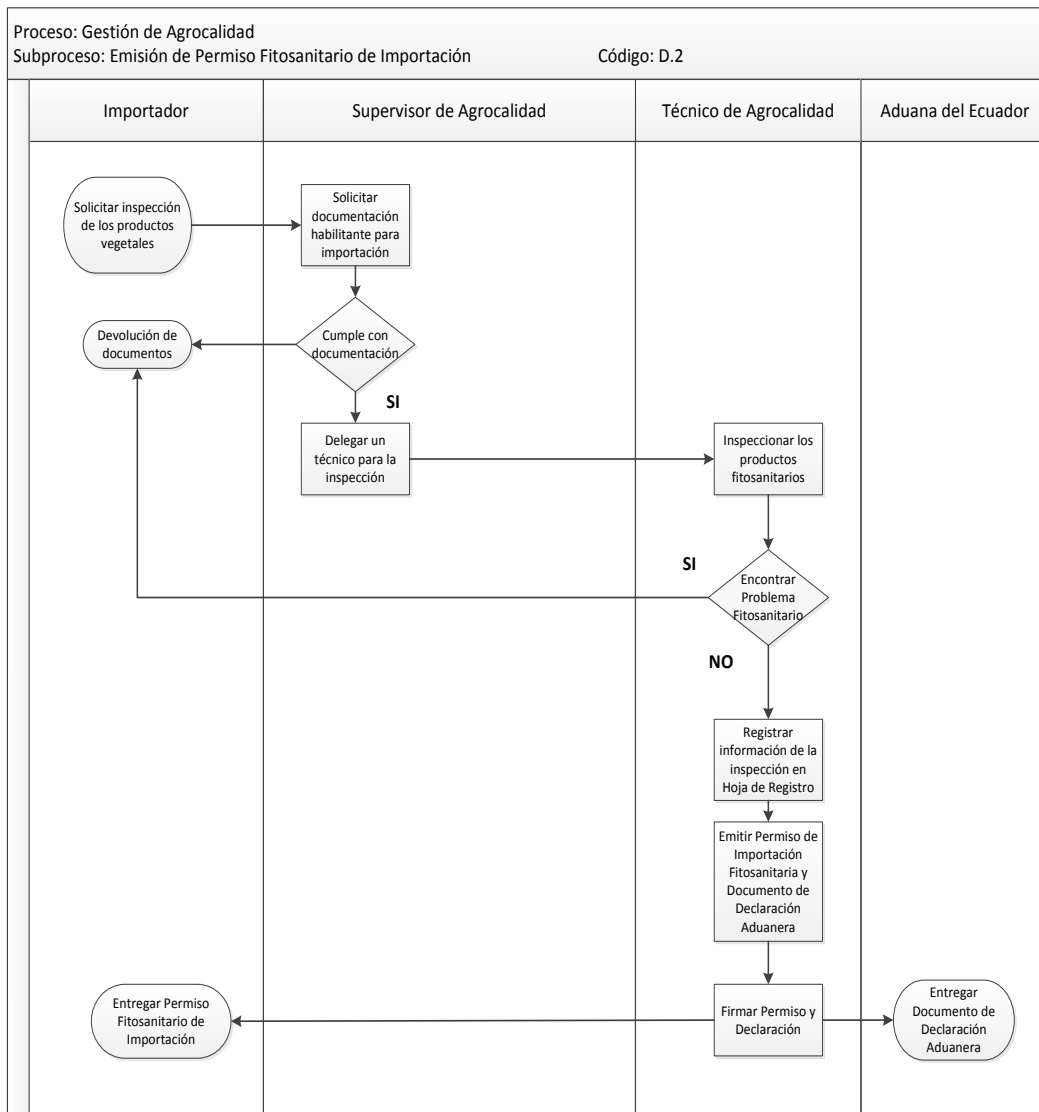


Figura 40. Flujograma del proceso Emisión de Permiso Fitosanitario de Importación

Fuente: AGROCALIDAD

Elaborado por: Nhorys Flor

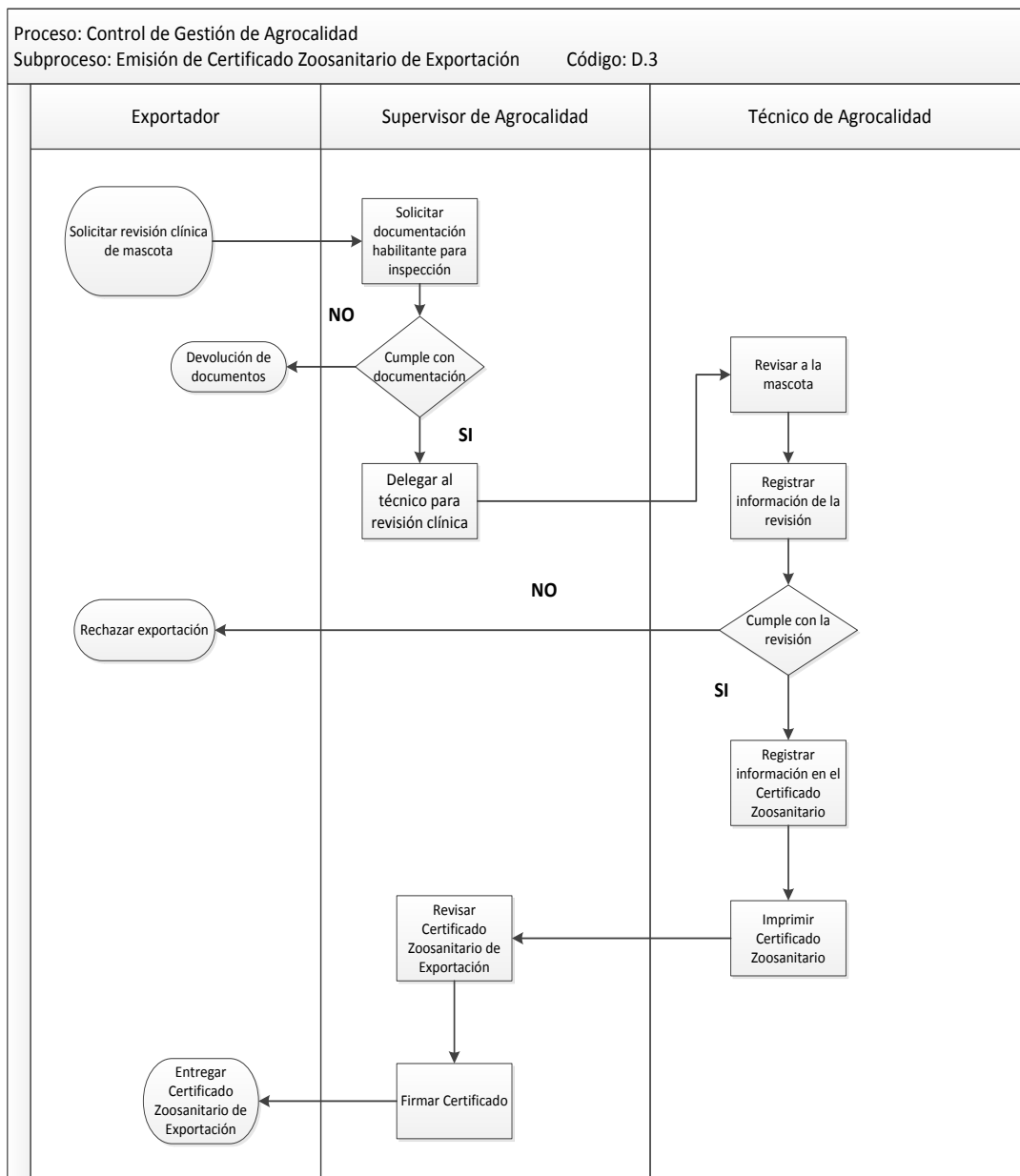


Figura 41. Flujograma del proceso Emisión de Certificado Zoosanitario de Exportación

Fuente: AGROCALIDAD

Elaborado por: Nhorys Flor

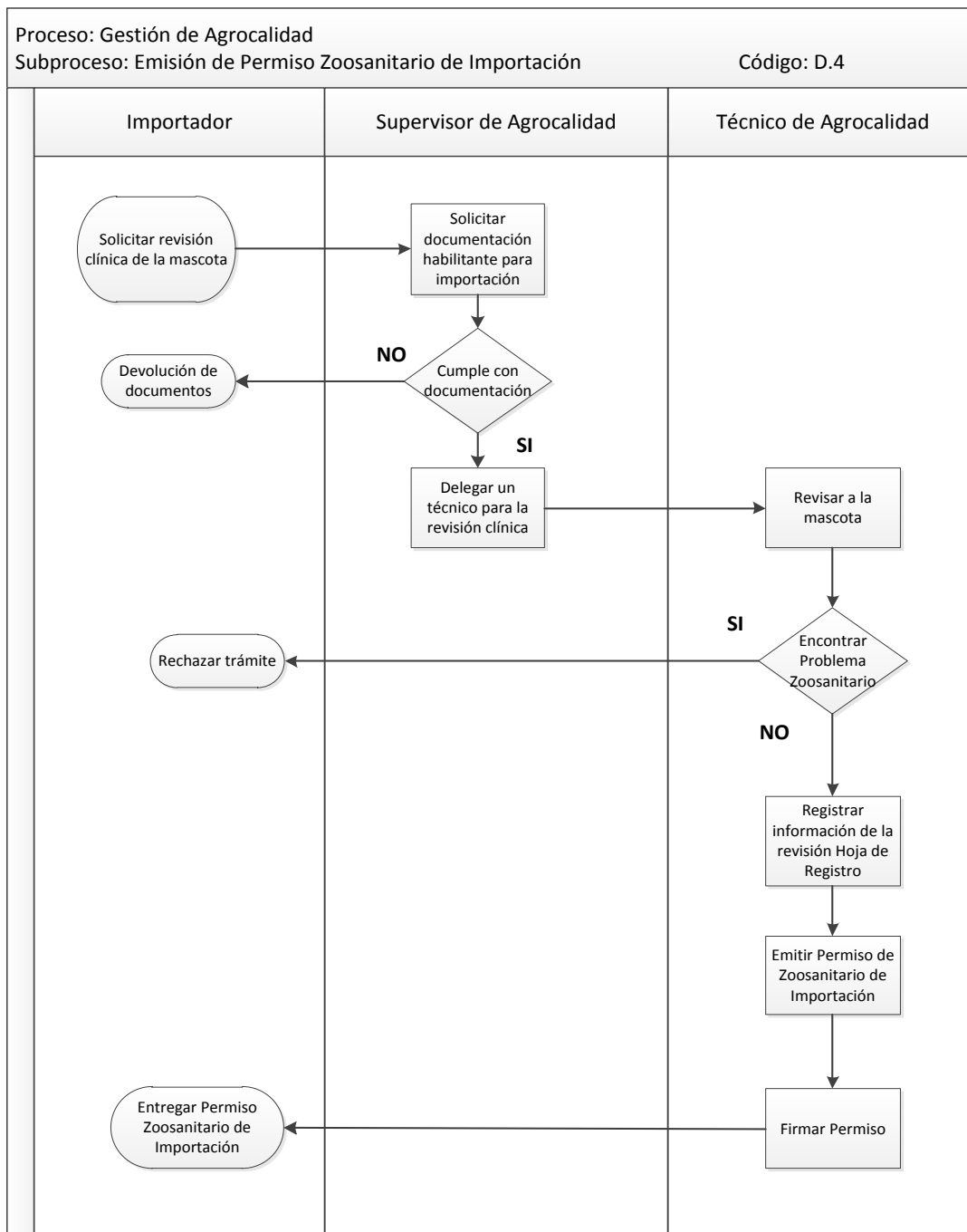


Figura 42. Flujograma del proceso de Emisión de Permiso Zoosanitario de Exportación

Fuente: AGROCALIDAD

Elaborado por: Nhorys Flor

4.5.1.5 DIAGRAMAS DE FLUJO DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA GESTIÓN ADUANERA

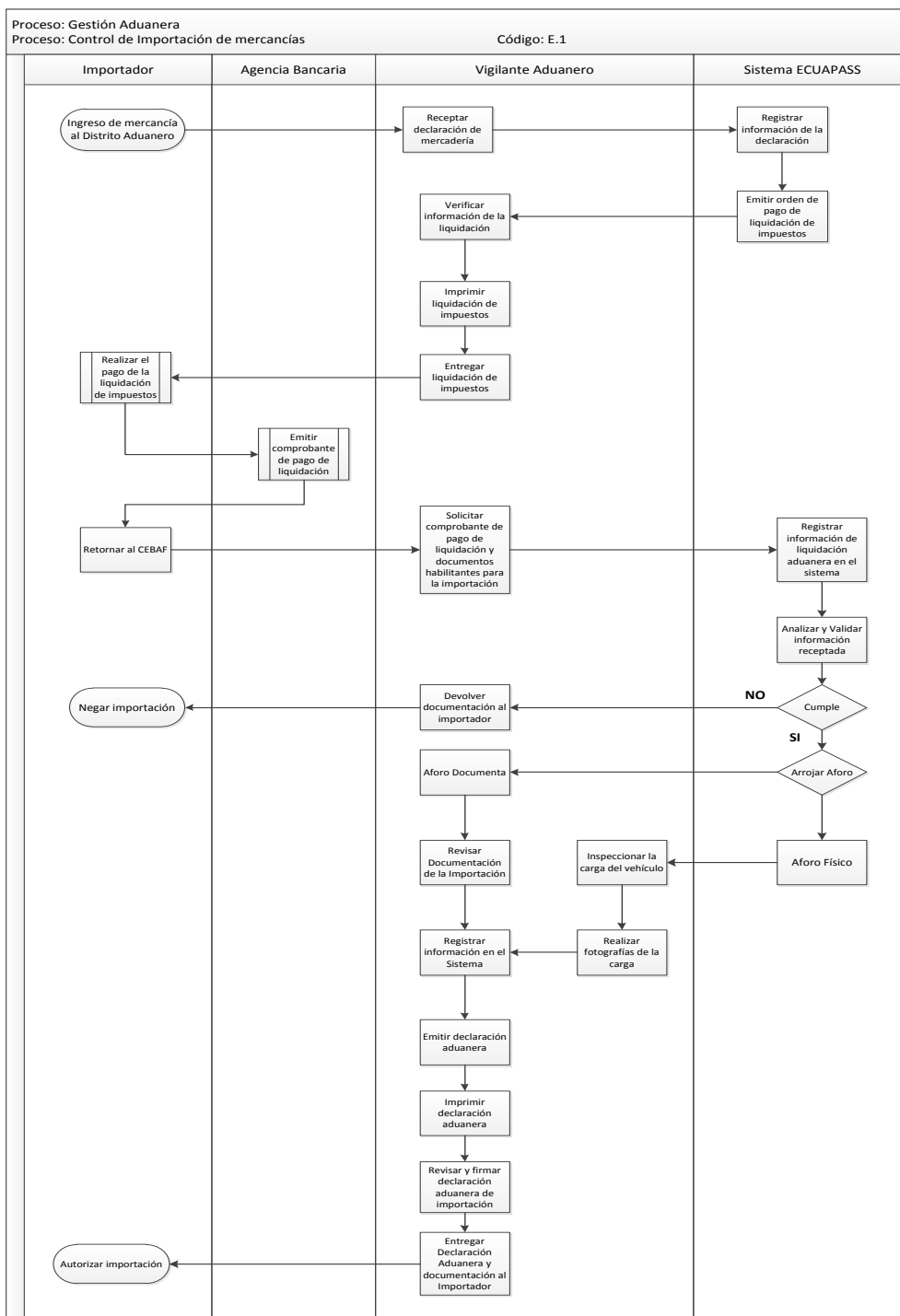


Figura 43. Flujograma del proceso control de importación de mercancía

Fuente: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador

Elaborado por: Nhorys Flor

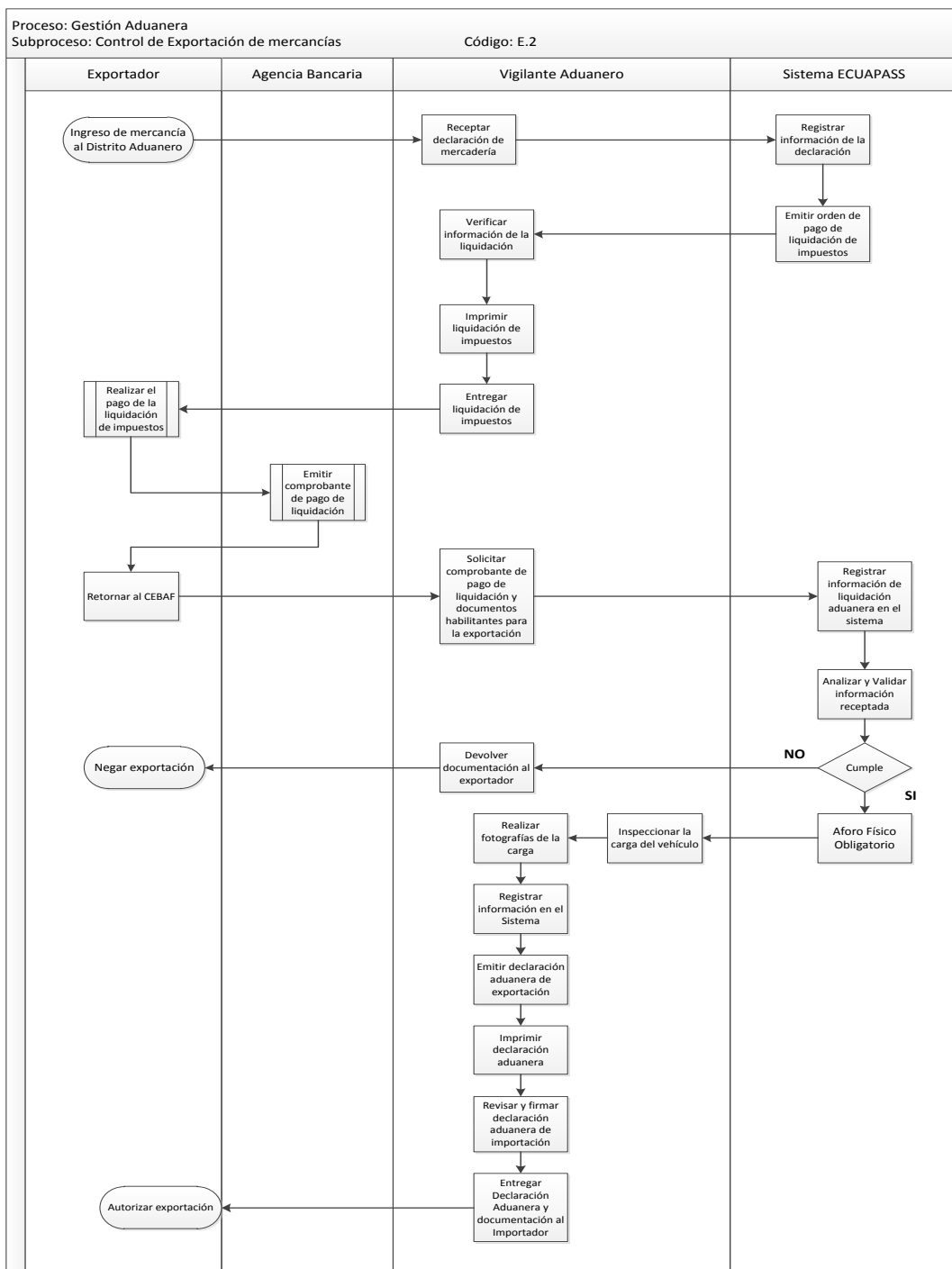


Figura 44. Flujograma del proceso control de exportación de mercancía

Fuente: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador

Elaborado por: Nhorys Flor

4.5.1.6 DIAGRAMA DE FLUJO DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA GESTIÓN DE PESOS Y DIMENSIONES

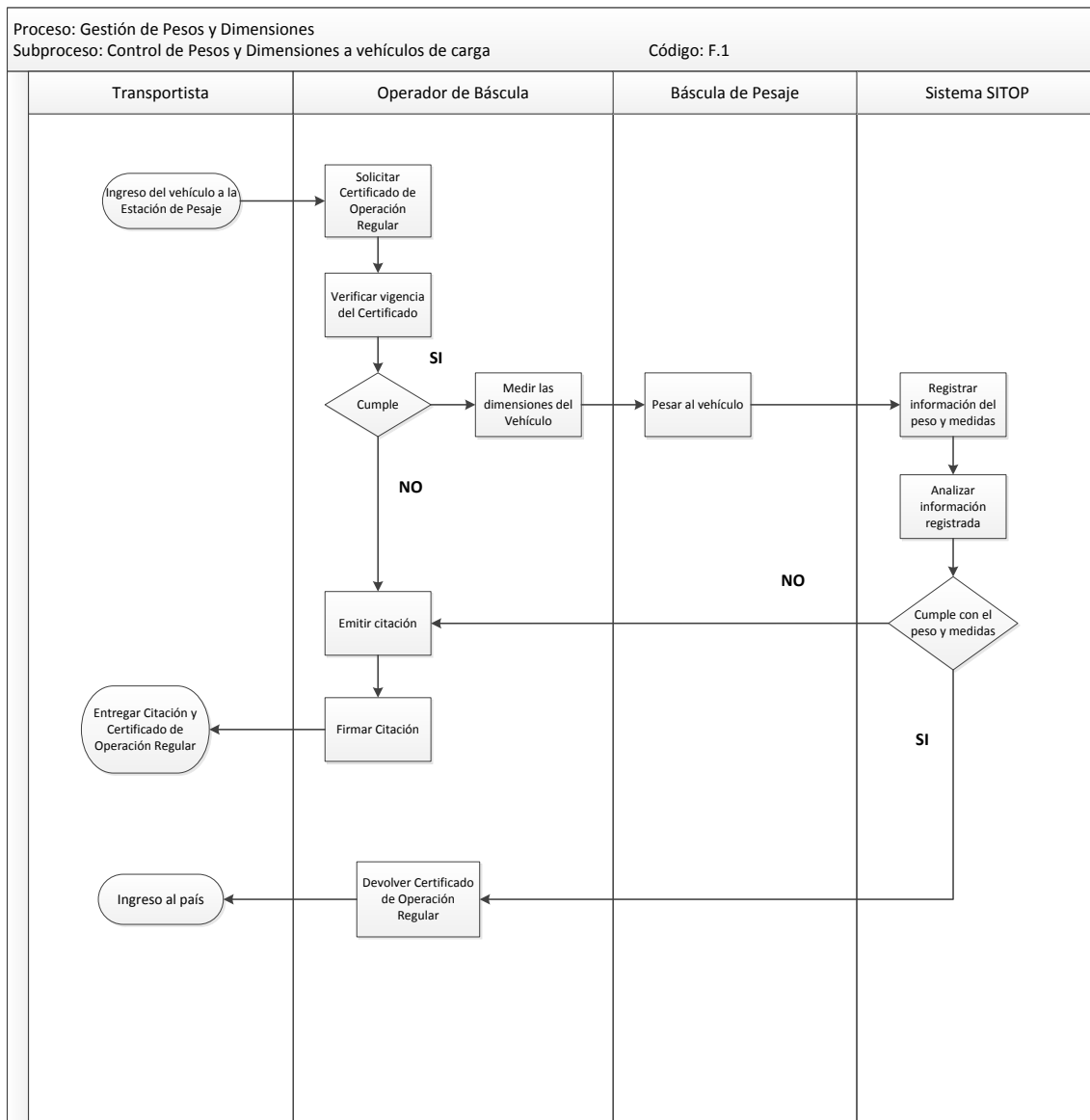


Figura 45. Flujograma del proceso control de peso y dimensiones a vehículos de carga

Fuente: Ministerio de Transporte y Obras Públicas

Elaborado por: Nhorys Flor

4.5.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DIAGRAMADA

A continuación se representará el análisis de la información diagramada de los procesos operativos del CEBAF San Miguel.

Para el cálculo de Tiempo y Costo Total, y la Eficiencia en Tiempo y Costos se utilizarán las siguientes fórmulas.

$$\mathbf{Total\ Tiempo} = \sum \text{Tiempo (VAR + VAO + SVA)}$$

$$\mathbf{Total\ Costo} = \sum \text{Costo (VAR + VAO + SVA)}$$

$$\mathbf{Eficiencia\ en\ costos} = \frac{\sum \text{Costos (VAR + VAO)}}{\sum \text{Costos (VAR + VAO + SVA)}} * 100$$

$$\mathbf{Eficiencia\ en\ tiempo} = \frac{\sum \text{Tiempo (VAR + VAO)}}{\sum \text{Tiempo (VAR + VAO + SVA)}} * 100$$

Dónde:


VAR: Valor Agregado Real

VAO: Valor Agregado Organizacional

SVA: Sin Valor Agregado

4.5.2.1 ANÁLISIS DEL PROCESO DE LA GESTIÓN MIGRATORIA

Tabla 41. Análisis de procesos de control migratorio a tripulantes

ANÁLISIS DE PROCESOS															
		Ingresa: Necesidad de ingresar o salir del país					Nombre del proceso: Control migratorio a tripulantes								
		Resultado: Pasaporte sellado con ingreso o permanencia					Frecuencia: Diaria			Volumen: 65 usuarios					
		Responsable: Analista de Control Migratorio					Tiempo: 23 minutos			Eficiencia en tiempo: 69,57%					
							Costo: \$ 2,55			Eficiencia en costos: 69,80%					
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	○	□	D	▽	➔	TIEMPO			COSTO			OBSERVACIONES	
								VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA		
1	Analista de Control Migratorio	Solicitar pasaporte al tripulante	X					0,50				0,06			
2	Analista de Control Migratorio	Recibir pasaporte del tripulante	X					0,50				0,06			
3	Analista de Control Migratorio	Verificar vigencia e identidad del pasaporte			X					2,00				0,22	El sistema de información Platinum puede arrojar esta información automáticamente
4	Analista de Control Migratorio	Registrar información del pasaporte en el sistema Platinum	X					3,00				0,33			En otros puntos de control de Migración se cuenta con dispositivos de lectura que utilizan el sistema Platinum
5	Analista de Control Migratorio	Validar información registrada del tripulante en el sistema	X					3,00				0,33			Esta actividad depende de la velocidad y del estado de conexión de la red de Internet
6	Analista de Control Migratorio	Arrojar restricciones o alertas de ingreso o salida del tripulante por parte del sistema Platinum	X						3,00				0,33		
7	Analista de Control Migratorio	Estampar sello de ingreso ó permanencia en caso de no existir alerta o restricción	X					0,50					0,06		
8	Analista de Control Migratorio	Comunicar novedad a las entidades competentes en caso de existir alerta o restricción de los datos del tripulante	X						5,00				0,55		
9	Analista de Control Migratorio	Registrar información de movimientos en la base de datos de Control			X					5,00				0,55	Esta información se puede obtener del sistema Platinum

Continúa ➔

		Migratorio												
10	Analista de Control Migratorio	Devolver Pasaporte al tripulante	X				0,50			0,06				
							SUBTOTAL		8,00	8,00	7,00	0,84	0,94	0,77
							TOTAL TIEMPO / COSTO		23,00			2,55		

Fuente: Ministerio del Interior

Elaborado por: Nhorys Flor

REPORTE DE NOVEDADES DEL PROCESO DE CONTROL MIGRATORIO A TRIPULANTES



REPORTE DE NOVEDADES

Asunto: Análisis del Proceso de Control Migratorio a tripulantes del CEBAF San Miguel

Lugar y fecha: Quito, 01 de mayo de 2015


Una vez analizado el proceso de **Control Migratorio a tripulantes**, me permito informar las siguientes novedades encontradas:

- a) No es necesario realizar la identidad y vigencia del Pasaporte de los tripulantes, debido a que esa información proporciona el Sistema Platinum automáticamente al momento de registrar el número de Pasaporte.
- b) En el punto de control "San Miguel" no se cuenta con un dispositivo de lectura de pasaportes, mientras que en otros puntos de control migratorio a nivel nacional cuentan con este dispositivo.
- c) Registrar la información de cada movimiento migratorio en la base de datos, genera una demora, debido a que esta información proporciona el Sistema Platinum.

Elaborado por: Nhorys Flor

4.5.2.2 ANÁLISIS DEL PROCESO DE LA GESTIÓN JUDICIAL

Tabla 42. Análisis del proceso de control de salida de vehículos

ANÁLISIS DE PROCESOS														
		Ingresa: Necesidad de salir del país					Nombre del proceso: Control de salida de vehículos							
		Resultado: Vehículo autorizado para salir del país					Frecuencia: Diaria			Volumen: 65 usuarios				
		Responsable: Agente Judicial					Tiempo: 29,50 minutos			Eficiencia en tiempo: 72,88%				
							Costo: \$ 3,45			Eficiencia en costos: 72,96%				
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	○	□	D	▽	⇨	TIEMPO			COSTO			OBSERVACIONES
								VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA	
1	Agente Judicial	Solicitar detener el vehículo	X					0,50			0,07			No existe una barrera en la estación de control para que obligue a detener a los vehículos
2	Agente Judicial	Solicitar matrícula del vehículo y licencia de conducir	X					1,00			0,13			
3	Agente Judicial	Verificar la información de la licencia de conducir con la matrícula del vehículo		X					1,00		0,13			No se cuenta con un sistema de verificación
4	Agente Judicial	Revisar el número de chasis del vehículo		X					1,00		0,13			
5	Agente Judicial	Comprobar el número de chasis del vehículo con la información de la matrícula		X				4,00			0,52			
6	Agente Judicial	Retener documentación y vehículo en caso de existir novedad	X					3,00			0,39			
7	Agente Judicial	Movilizar el vehículo hacia los patios de retención del CEBAF					X			5,00		0,65		Esta actividad es competencia de la Policía Nacional
8	Agente Judicial	Registrar información del vehículo en la hoja de novedades				X				3,00		0,39		Esta actividad debe cumplirse antes de movilizar el vehículo y es llenada manualmente
9	Agente Judicial	Comunicar novedad a la Policía Nacional	X						10,00		1,30			Existe demora debido a que la Policía Nacional se encuentra en otras áreas del CEBAF, generando demora

Continúa 

10	Agente Judicial	Devolver la documentación al usuario en caso de no presentar ninguna novedad	X					1,00			0,13				
			SUBTOTAL				9,50	12,00	8,00	1,37	1,43	1,04			
			TOTAL TIEMPO / COSTO				29,50			3,45					

Fuente: Ministerio del Interior

Elaborado por: Nhorys Flor

REPORTE DE NOVEDADES DEL PROCESO DE CONTROL DE SALIDA DE VEHÍCULOS



REPORTE DE NOVEDADES

Asunto: Análisis del Proceso de Control de salida de vehículos

Lugar y fecha: Quito, 01 de mayo de 2015


Una vez analizado el proceso de **Control de salida de vehículos**, me permito informar las siguientes novedades encontradas:

- a) No existe una barrera de acceso que impida el paso a los vehículos de manera temporal hasta realizar el respectivo control vehicular.
- b) El punto de control no cuenta con una computadora, ni acceso a un sistema de verificación de datos de los vehículos nacionales, por lo cual al revisar físicamente el vehículo genera una demora significativa en el proceso.
- c) Se lleva registro únicamente de las novedades en una hoja de papel bond, llenada a mano; mientras que no existe un registro del control realizado diariamente a los vehículos.
- d) Al momento de encontrar alguna novedad en el control, no se cuenta con un funcionario de la Policía Nacional para la movilización del vehículo y para realizar los trámites judiciales pertinentes.

Elaborado por: Nhorys Flor

4.5.2.3 ANÁLISIS DEL PROCESO DE LA GESTIÓN DE SEGURIDAD

Tabla 43. Análisis del proceso control de armas, munición, explosivos y combustible

ANÁLISIS DE PROCESOS														
	Ingresa: Vehículo con tripulantes						Nombre del proceso: Control de armas, munición, explosivos y combustible							
	Resultado: Autorización de salida/ ingreso del país o detención de personas responsables y decomiso de materiales						Frecuencia: Diaria			Volumen: 65 usuarios				
	Responsable: Comandante de Destacamento Militar						Tiempo: 142,50 minutos			Eficiencia en tiempo: 95,78%				
							Costo: \$ 24,09			Eficiencia en costos: 96.51%				
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	○	□	D	▽	↷	TIEMPO			COSTO			OBSERVACIONES
								VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA	
1	Cabo Primero	Solicitar detener el vehículo al usuario	X					0,50			0,15			
2	Cabo Segundo	Preguntar al usuario si lleva armas combustibles o explosivos			X					1,00			0,14	Esta actividad se puede omitir debido a que únicamente se puede inspeccionar el vehículo
3	Cabo Primero	Realizar inspección en la parte interna del vehículo		X				10,00			1,50			No se cuenta con un detector de armas para agilizar esta actividad
4	Cabo Primero	Autorizar el ingreso o salida del vehículo en caso de no encontrar novedad	X					1,00			0,15			No se lleva un registro en la base de datos de los movimientos de los vehículos
6	Cabo Primero	Movilizar el vehículo hacia el patio de retención del CEBAF si presenta novedad					X		5,00			0,75		En esta actividad debe estar presente la Policía Nacional
7	Cabo Segundo	Decomisar artículos prohibidos	X					10,00			1,40			Para esta actividad debe estar presente la Policía Nacional
8	Cabo Segundo	Detener a los implicados	X							5,00			0,70	Esta actividad es competencia de la Policía Nacional
9	Cabo Segundo	Custodiar a los detenidos y artículos decomisados		X					10,00			1,40		
10	Cabo Primero	Comunicar novedad al comandante del Batallón	X						5,00			0,75		La comunicación se maneja mediante radio de largo alcance y existe demora en la comunicación y debe comunicarse la novedad antes de movilizar el vehículo hacia el patio de retención
11	Cabo Segundo	Contabilizar los artículos decomisados		X					10,00			1,40		
12	Cabo Primero	Elaborar parte escrito del decomiso en el registro de novedades	X						15,00			2,25		Se llena manualmente en el cuaderno de novedades
13	Cabo Primero	Elaborar recibo de decomiso	X						30,00			4,50		Se lleva a cabo en las instalaciones del Destacamento Militar, ubicado a 10 minutos del Centro
14	Comandante del Destacamento	Revisar y firmar el recibo de decomiso		X					5,00			1,10		

Continúa 

	Militar														
15	Comandante del Destacamento Militar	Comunicar novedad a la Policía Nacional	X					10,00			2,20				
16	Comandante del Destacamento Militar	Entregar recibo de decomiso, decomiso y detenidos a la Policía Nacional	X					30,00			6,60				
SUBTOTAL								21,50	115,00	6,00	3,05	20,20	0,84		
TOTAL TIEMPO / COSTO								142,50			24,09				

Fuente: Ejército Ecuatoriano

Elaborado por: Nhorys Flor

REPORTE DE NOVEDADES DEL PROCESO DE CONTROL DE ARMAS, MUNICIÓN, EXPLOSIVOS Y COMBUSTIBLE



REPORTE DE NOVEDADES

Asunto: Análisis del Proceso de Control de armas, munición, explosivos y combustible

Lugar y fecha: Quito, 01 de mayo de 2015


Una vez analizado el proceso de **Control de armas, munición, explosivos y combustible**, me permito informar las siguientes novedades encontradas:

- a) Únicamente se debe realizar la inspección sin preguntar al usuario si porta artículos prohibidos como armas, explosivos, municiones, etc.
- b) El personal militar no cuenta con un detector de metales, el cual facilita y agiliza el control de armas.
- c) Cuando se ha encontrado alguna novedad en cuanto al control, el personal registra manualmente esta información en el cuaderno de novedades.
- d) Al momento de decomisar los artículos prohibidos la Policía no se encuentra presente.
- e) Debido a no tener una computadora en el CEBAF, la elaboración del parte del recibo de artículos decomisados se debe realizar en las instalaciones del Destacamento Militar que está ubicado a 10 minutos del CEBAF.

Elaborado por: Nhorys Flor

4.5.2.4 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DE AGROCALIDAD

Tabla 44. Análisis del proceso de Emisión de Certificado Fitosanitario de Exportación

ANÁLISIS DE PROCESOS														
		Ingresa: Solicitud de inspección de productos vegetales para la exportación					Nombre del proceso: Emisión de Certificado Fitosanitario de Exportación							
		Resultado: Certificado Fitosanitario de Exportación - CFE o Devolución de Trámites					Frecuencia: Diaria			Volumen: 65 usuarios				
		Responsable: Supervisor de Agrocalidad					Tiempo: 106 minutos			Eficiencia en tiempo: 95,28%				
							Costo: \$ 12,72			Eficiencia en costos: 93,80%				
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	○	□	◐	▽	⇨	TIEMPO			COSTO			OBSERVACIONES
							VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA		
1	Supervisor de Agrocalidad	Receptar solicitud de inspección fitosanitaria	X					5,00			0,60			La solicitud se recepta en formularios físicos de Inspección
2	Supervisor de Agrocalidad	Receptar documentación habilitante para la inspección				X		30,00			3,60			Existe demora debido a que no existe una entidad bancaria que recaude las tasas por emisión del Certificado
3	Supervisor de Agrocalidad	Delegar al técnico para la inspección	X						5,00		0,60			La delegación se realiza verbalmente
4	Técnico de Agrocalidad	Inspeccionar los productos fitosanitarios		X				30,00			3,60			Depende del volumen de la carga
5	Técnico de Agrocalidad	Devolver documentación en caso de encontrar novedad	X					2,00			0,24			
6	Técnico de Agrocalidad	Llenar información de la Inspección en el Registro de Inspecciones diarias	X						15,00		1,80			La información se llena manualmente
7	Técnico de Agrocalidad	Registrar información de la inspección en el modelo de Certificado Fitosanitario		X				10,00			1,20			Existen modelos de certificados para el registro de información
8	Técnico de Agrocalidad	Imprimir Certificado Fitosanitario de Exportación	X					2,00			0,24			
9	Técnico de Agrocalidad	Revisar Certificado		X						5,00			0,60	Esta actividad debe cumplirse antes de la Actividad 8
10	Supervisor de Agrocalidad	Firmar Certificado Fitosanitario de Exportación		X				1,00			0,12			

11	Supervisor de Agrocalidad	Entregar Certificado Fitosanitario de Exportación	X					1,00			0,12			Por ser Certificado internacional firmará el responsable de la unidad de Agrocalidad
SUBTOTAL								81,00	20,00	5,00	9,72	2,40	0,60	
TOTAL TIEMPO / COSTO								106,00			12,72			

Fuente: AGROCALIDAD

Elaborado por: Nhorys Flor

REPORTE DE NOVEDADES DEL PROCESO DE EMISIÓN DE CERTIFICADO FITOSANITARIO DE EXPORTACIÓN



REPORTE DE NOVEDADES

Asunto: Análisis del Proceso de Emisión de Certificado Fitosanitario de Exportación


Lugar y fecha: Quito, 01 de mayo de 2015

Una vez analizado el proceso de **Emisión de Certificado Fitosanitario de Exportación**, me permito informar las siguientes novedades encontradas:

- a) La solicitud de Inspección se receipta en formularios físicos para posteriormente registrar la información en la Hoja de Registro de Inspecciones.
- b) No existe una entidad bancaria que realice el recaudo de la tasa por emisión del Certificado Fitosanitario de Exportación.
- c) No existe un Sistema Integrado, en el cual se elaboren los Certificados.
- d) No se cuenta con un registro de la delegación para realizar la inspección
- e) Se imprime el Certificado Fitosanitario, y posteriormente se revisa si este se encuentra correctamente elaborado.
- f) Los datos de las inspecciones se llena manualmente en la Hoja de Registro de Inspecciones, provocando una demora en el proceso de control.

Elaborado por: Nhorys Flor

Tabla 45. Análisis del proceso de emisión del Permiso Fitosanitario de Importación

ANÁLISIS DE PROCESOS														
		Ingresa: Productos de origen vegetal a ser importados					Nombre del proceso: Emisión de Permiso Fitosanitario de Importación							
		Resultado: Emisión de Permiso Fitosanitario de Importación y Documento de Declaración Aduanera					Frecuencia: Diaria			Volumen: 65 usuarios				
		Responsable: Supervisor de Agrocalidad					Tiempo: 108 minutos			Eficiencia en tiempo: 90,70%				
							Costo: \$ 12,96			Eficiencia en costos: 90,70%				
No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	○	□	D	▽	⇒	TIEMPO			COSTO			OBSERVACIONES
								VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA	
1	Supervisor de Agrocalidad	Receptar solicitud de inspección de productos vegetales	X					5,00			0,60			La solicitud se recepta en formularios físicos de Inspección
2	Supervisor de Agrocalidad	Solicitar documentación habilitante para importación			X			30,00			3,60			Existe demora debido a que no existe una entidad bancaria que recaude las tasas por emisión del Certificado
3	Supervisor de Agrocalidad	Verificación de documentación solicitada		X				5,00			0,60			
4	Supervisor de Agrocalidad	Delegar un técnico para la inspección	X					5,00			0,60			
5	Técnico de Agrocalidad	Inspeccionar los productos fitosanitarios		X				30,00			3,60			El tiempo de esta actividad depende del volumen de la carga
6	Técnico de Agrocalidad	Llenar información de la inspección en Hoja de Registro	X					10,00			1,20			
7	Técnico de Agrocalidad	Elaborar Permiso Fitosanitario de Importación y Documento de Declaración Aduanera	X					10,00			1,20			Existen modelos de Permisos y Declaraciones
8	Técnico de Agrocalidad	Imprimir Documento y Permiso	X					1,00			0,12			
9	Técnico de Agrocalidad	Revisar contenido del Permiso y Documento		X						5,00			0,60	Esta actividad debe realizarse antes de imprimir el Permiso y el Documento
10	Técnico de Agrocalidad	Firmar Permiso y Documento	X					1,00			0,12			
11	Técnico de Agrocalidad	Entregar Permiso Fitosanitario de Importación al usuario	X					1,00			0,12			
12	Técnico de Agrocalidad	Entregar Documento de Declaración Aduanera a Aduana del Ecuador del CEBAF			X					5,00			0,60	Esta actividad debe realizar el usuario directamente
SUBTOTAL								98,00	0,00	10,00	11,76	0,00	1,20	
TOTAL TIEMPO / COSTO								108,00			12,96			

Fuente: AGROCALIDAD

Elaborado por: Nhorys Flor

REPORTE DE NOVEDADES DEL PROCESO DE EMISIÓN DE PERMISO FITOSANITARIO DE IMPORTACIÓN



REPORTE DE NOVEDADES

Asunto: Análisis del Proceso de Emisión de Permiso Fitosanitario de Importación


Lugar y fecha: Quito, 01 de mayo de 2015

Una vez analizado el proceso de Emisión de **Permiso Fitosanitario de Importación**, me permito informar las siguientes novedades encontradas:

- a) La solicitud de Inspección se recepta en formularios físicos para posteriormente registrar la información en la Hoja de Registro de Inspecciones.
- b) No existe un Sistema Integrado, en el cual se elaboren los Permisos.
- c) No existe una entidad bancaria que realice el recaudo de la tasa por emisión del Permiso Fitosanitario de Importación y Documento de Destinación Aduanera.
- d) No se cuenta con un registro de la delegación para realizar la inspección
- e) Se imprime el Permiso Fitosanitario, y posteriormente se revisa si este se encuentra correctamente elaborado.
- f) Los datos de las inspecciones se llena manualmente en la Hoja de Registro de Inspecciones, provocando una demora en el proceso de control.
- g) El Técnico de Agrocalidad, entrega el Documento de Destinación Aduanera a los funcionarios de Aduana, esta actividad podría realizar directamente el usuario.

Elaborado por: Nhorys Flor

Tabla 46. Análisis del proceso de emisión del Certificado Zoosanitario de Exportación

ANÁLISIS DE PROCESOS															
		Ingresa: Mascotas con necesidad de entrar al país					Nombre del proceso: Emisión de Certificado Zoosanitario de Exportación								
		Resultado: Emisión de Certificado Zoosanitario de Exportación					Frecuencia: Diaria			Volumen: 65 usuarios					
		Responsable: Supervisor de Agrocalidad					Tiempo: 97 minutos			Eficiencia en tiempo: 94,84%					
							Costo: \$ 11,64			Eficiencia en costos: 94,84%					
No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	○	□	D	▽	➔	TIEMPO			COSTO			OBSERVACIONES	
								VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA		
1	Supervisor de Agrocalidad	Receptar solicitud de revisión clínica de la mascota	X					3,00			0,36			La solicitud se realiza verbalmente	
2	Supervisor de Agrocalidad	Solicitar documentación habilitante para la movilización de la mascota			X			30,00			3,60			Debido a que no existe una entidad bancaria en el Centro, los usuarios deben movilizarse hasta Lago Agrio para efectuar el pago de tasa de emisión del Certificado	
3	Supervisor de Agrocalidad	Verificación de documentación solicitada		X				5,00			0,60				
4	Supervisor de Agrocalidad	Delegar un técnico para la revisión clínica de la mascota	X					5,00			0,60				
5	Técnico de Agrocalidad	Revisión clínica de la mascota		X				20,00			2,40				
6	Técnico de Agrocalidad	Devolver documentos y mascota en caso de no cumplir requisitos	X					3,00			0,36				
7	Técnico de Agrocalidad	Registrar información de la revisión clínica en Hoja de Inspecciones	X					10,00			1,20			La información se llena manualmente	
8	Técnico de Agrocalidad	Emitir Certificado Zoosanitario de Exportación	X					10,00			1,20				
9	Técnico de Agrocalidad	Imprimir Certificado	X					3,00			0,36				
10	Supervisor de Agrocalidad	Revisar Certificado		X						5,00		0,60		Esta actividad debe realizarse antes de Imprimir el Certificado	
11	Supervisor de Agrocalidad	Firmar Certificado	X					2,00			0,24				
12	Supervisor de Agrocalidad	Entregar Certificado Zoosanitario de Exportación	X					1,00			0,12				
		SUBTOTAL							92,00	0,00	5,00	11,04	0,00	0,60	
		TOTAL TIEMPO / COSTO							97,00			11,64			

Fuente: AGROCALIDAD

Elaborado por: Nhorys Flor

REPORTE DE NOVEDADES DEL PROCESO DE EMISIÓN DE CERTIFICADO ZOOSANITARIO DE EXPORTACIÓN



REPORTE DE NOVEDADES

Asunto: Análisis del Proceso de Emisión de Certificado Zoosanitario de Exportación


Lugar y fecha: Quito, 01 de mayo de 2015

Una vez analizado el proceso de **Emisión de Certificado Zoosanitario de Exportación**, me permito informar las siguientes novedades encontradas:

- a) La solicitud de revisión clínica de la mascota se realiza verbalmente, no se cuenta con un respaldo físico de receptar las solicitudes.
- b) Existe demora en cuanto a la recepción de documentos habilitantes para la emisión del Certificado ya que muchos de los usuarios desconocen que tienen que efectuar el pago de la tasa para la respectiva emisión del Certificado, razón por la cual deben movilizarse hasta Lago Agrio para llevar a cabo esta transacción.
- c) No existe un Sistema Integrado, en el cual se elaboren los Certificados.
- d) No se cuenta con un registro de la delegación para realizar la revisión de la mascota.
- e) Se imprime primero el Certificado, y posteriormente se comprueba si este se encuentra correctamente elaborado.
- f) Los datos de las inspecciones se llena manualmente en la Hoja de Registro de Inspecciones, provocando una demora en el proceso de control.

Elaborado por: Nhorys Flor

Tabla 47. Análisis del proceso de emisión del Permiso Zoosanitario de Importación

ANÁLISIS DE PROCESOS														
		Ingresa: Productos de origen vegetal a ser importados					Nombre del proceso: Emisión de Permiso Zoosanitario de Importación							
		Resultado: Emisión de Permiso Zoosanitario de Importación					Frecuencia: Diaria			Volumen: 65 usuarios				
		Responsable: Técnico de Agrocalidad					Tiempo: 101 minutos			Eficiencia en tiempo: 95,04%				
							Costo: \$ 12,12			Eficiencia en costos: 95,04%				
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	○	□	D	▽	➔	TIEMPO			COSTO			OBSERVACIONES
								VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA	
1	Supervisor de Agrocalidad	Receptar solicitud de revisión clínica de la mascota	X					3,00			0,36			La solicitud se realiza verbalmente
2	Supervisor de Agrocalidad	Solicitar documentación habilitante para movilizar a la mascota				X		30,00			3,60			Debido a que no existe una entidad bancaria en el Centro, los usuarios deben movilizarse hasta Lago Agrio para efectuar el pago de tasa de emisión del Permiso
3	Supervisor de Agrocalidad	Verificación de documentación solicitada		X				5,00			0,60			
4	Supervisor de Agrocalidad	Delegar un técnico para la revisión de la mascota	X					5,00			0,60			
5	Técnico de Agrocalidad	Revisar clínicamente a la mascota		X				30,00			3,60			
6	Técnico de Agrocalidad	Llenar información de la revisión en Hoja de Registro	X					10,00			1,20			la información se llena manualmente
7	Técnico de Agrocalidad	Elaborar Permiso Zoosanitario de Importación	X					10,00			1,20			
8	Técnico de Agrocalidad	Imprimir Documento y Permiso	X					1,00			0,12			
9	Técnico de Agrocalidad	Revisar contenido del Permiso		X						5,00			0,60	Esta actividad debe realizarse antes de imprimir el Permiso
10	Técnico de Agrocalidad	Firmar Permiso Zoosanitario	X					1,00			0,12			
11	Técnico de Agrocalidad	Entregar Permiso Zoosanitario de Importación al usuario	X					1,00			0,12			
SUBTOTAL								96,00	0,00	5,00	11,52	0,00	0,60	
TOTAL TIEMPO / COSTO								101,00			12,12			

Fuente: AGROCALIDAD

Elaborado por: Nhorys Flor

REPORTE DE NOVEDADES DEL PROCESO DE EMISIÓN DEL PERMISO ZOOSANITARIO DE IMPORTACIÓN



REPORTE DE NOVEDADES

Asunto: Análisis del Proceso de Emisión de Permiso Zoosanitario de Importación

Lugar y fecha: Quito, 01 de mayo de 2015


Una vez analizado el proceso de **Emisión de Permiso Zoosanitario de Importación**, me permito informar las siguientes novedades encontradas:

- a) La solicitud de revisión clínica de la mascota se realiza verbalmente, no se cuenta con un respaldo físico de receptar las solicitudes.
- b) No existe un Sistema Integrado, en el cual se elaboren los Permisos.
- c) No se cuenta con un registro de la delegación para realizar la revisión de la mascota.
- d) Se imprime primero el Permiso, y posteriormente se comprueba si este se encuentra correctamente elaborado.
- e) Los datos de las inspecciones se llena manualmente en la Hoja de Registro de Inspecciones, provocando una demora en el proceso de control.

Elaborado por: Nhorys Flor

4.5.2.5 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN ADUANERA

Tabla 48. Análisis de procesos de control de importación de mercancía

ANÁLISIS DE PROCESOS														
	Ingresa: Mercancías a ser importadas					Nombre del proceso: Control de Importación de mercancía								
	Resultado: Emisión de Declaración Aduanera de Importación					Frecuencia: Diaria			Volumen: 65 usuarios					
	Responsable: Vigilante Aduanero					Tiempo: 168 minutos			Eficiencia en tiempo: 100%					
						Costo: \$ 25,20			Eficiencia en costos: 100%					
No .	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	○	□	D	▽	➔	TIEMPO			COSTO			OBSERVACIONES
							VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA		
1	Vigilante Aduanero	Receptar declaración de la mercadería	X					8,00			1,20			
2	Vigilante Aduanero	Registrar información de la declaración en el Sistema	X					5,00			0,75			
3	Vigilante Aduanero	Emitir orden de pago de liquidación de impuestos	X					5,00			0,75			
4	Vigilante Aduanero	Imprimir liquidación de impuestos	X					1,00			0,15			
5	Vigilante Aduanero	Entregar liquidación de impuestos	X					1,00			0,15			
6	Vigilante Aduanero	Receptar comprobante de pago de la liquidación impuestos y documentos de importación			X			60,00			9,00			Existe demora debido a que en el Centro no existe una Agencia Bancaria
7	Vigilante Aduanero	Registrar comprobante de liquidación en el sistema	X					1,00			0,15			
8	Vigilante Aduanero	Analizar y validar información		X				0,00			0,00			Esta información es automática del sistema ECUAPASS
9	Vigilante Aduanero	Revisar documentación de la mercadería en caso de aforo documental		X				5,00			0,75			
10	Vigilante Aduanero	Inspeccionar la carga del vehículo en caso de aforo físico		X				45,00			6,75			
11	Vigilante Aduanero	Realizar fotografías de la mercadería en caso de aforo físico		X					10,00		1,50			

Continúa ➔

12	Vigilante Aduanero	Registrar información de la inspección en el sistema	X					20,00			3,00			
13	Vigilante Aduanero	Emitir declaración aduanera de importación	X					5,00			0,75			
14	Vigilante Aduanero	Imprimir declaración aduanera de importación	X					1,00			0,15			
15	Vigilante Aduanero	Revisar y firmar declaración aduanera de importación		X				5,00			0,75			
16	Vigilante Aduanero	Entregar declaración aduanera y documentación de importación	X						1,00		0,15			
SUBTOTAL								157,00	11,00	0,00	23,55	1,65	0,00	
TOTAL TIEMPO / COSTO								168,00			25,20			

Fuente: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador

Elaborado por: Nhorys Flor

REPORTE DE NOVEDADES DEL PROCESO DE CONTROL DE IMPORTACIÓN DE MERCANCÍA



REPORTE DE NOVEDADES

Asunto: Análisis del Proceso de Control de Importación de mercancía


Lugar y fecha: Quito, 01 de mayo de 2015

Una vez analizado el proceso de **Control de Importación de mercancía**, me permito informar las siguientes novedades encontradas:

- a) El principal y único problema que genera demora en este proceso es que no se cuenta con una Agencia Bancaria en el CEBAF para que efectúe el cobro de impuestos de ingreso y salida de mercancía, ya que los usuarios deben movilizarse hasta la ciudad más cercana para realizar la liquidación de impuestos.

Elaborado por: Nhorys Flor

Tabla 49. Análisis de procesos de control de exportación de mercancía

ANÁLISIS DE PROCESOS														
	Ingresa: Mercadería o carga para exportación					Nombre del proceso: Control de Exportación de mercancía								
	Resultado: Emisión de Declaración Aduanera de Exportación					Frecuencia: Diaria				Volumen: 65 usuarios				
	Responsable: Vigilante Aduanero					Tiempo: 168 minutos				Eficiencia en tiempo: 100%				
						Costo: \$ 25,20				Eficiencia en costos: 100%				
No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	○	□	D	▽	↪	TIEMPO			COSTO			OBSERVACIONES
								VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA	
1	Vigilante Aduanero	Receptar declaración de la mercadería	X					8,00			1,20			
2	Vigilante Aduanero	Registrar información de la declaración en el Sistema	X					5,00			0,75			
3	Vigilante Aduanero	Emitir orden de pago de liquidación de impuestos	X					5,00			0,75			
4	Vigilante Aduanero	Imprimir liquidación de impuestos	X					1,00			0,15			
5	Vigilante Aduanero	Entregar liquidación de impuestos	X					1,00			0,15			
6	Vigilante Aduanero	Receptar comprobante de pago de la liquidación impuestos y documentos de exportación				X		60,00			9,00			Existe demora debido a que en el Centro no existe una Agencia Bancaria
7	Vigilante Aduanero	Registrar información de pago de liquidación para validación en el sistema	X					1,00			0,15			
8	Vigilante Aduanero	Inspeccionar la carga del vehículo		X				45,00			6,75			
9	Vigilante Aduanero	Realizar fotografías de la mercadería		X					10,00		1,50			
10	Vigilante Aduanero	Registrar información de la inspección en el sistema	X					20,00			3,00			
11	Vigilante Aduanero	Emitir declaración aduanera de exportación	X					5,00			0,75			
12	Vigilante Aduanero	Imprimir declaración aduanera de exportación	X					1,00		X	0,15			
13	Vigilante Aduanero	Revisar y firmar declaración aduanera de exportación	X					5,00			0,75			
14	Vigilante Aduanero	Entregar declaración aduanera y documentación de exportación	X						1,00		0,15			
SUBTOTAL								157,00	11,00	0,00	23,55	1,65	0,00	
TOTAL TIEMPO / COSTO								168,00			25,20			

Fuente: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador

Elaborado por: Nhorys Flor

REPORTE DE NOVEDADES DEL PROCESO DE CONTROL DE EXPORTACIÓN DE MERCANCÍA



REPORTE DE NOVEDADES

Asunto: Análisis del Proceso de Control de Exportación de mercancía

Lugar y fecha: Quito, 01 de mayo de 2015


Una vez analizado el proceso de **Control de Exportación de mercancía**, me permito informar las siguientes novedades encontradas:

- a) El principal y único problema que genera demora en este proceso es que no se cuenta con una Agencia Bancaria en el CEBAF para que efectúe el cobro de impuestos de ingreso y salida de mercancía ya que los usuarios deben movilizarse hasta la ciudad más cercana para realizar la liquidación de impuestos.

Elaborado por: Nhorys Flor

4.5.2.6 ANÁLISIS DEL PROCESOS DE LA GESTIÓN DE PESOS Y DIMENSIONES

Tabla 50. Análisis de procesos de control de pesos y dimensiones a los vehículos de carga

ANÁLISIS DE PROCESOS														
		Ingresa: Vehículo de Carga					Nombre del proceso: Control de pesos y dimensiones a los vehículos de carga							
		Resultado: Autorización de Ingreso al país o Emisión de Citación					Frecuencia: Diaria			Volumen: 65 usuarios				
		Responsable: Operador de Báscula					Tiempo: 33 minutos			Eficiencia en tiempo:90%				
							Costo: \$ 2,97			Eficiencia en costos:90%				
No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	○	□	◐	▽	➔	TIEMPO			COSTO			OBSERVACIONES
							VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA		
1	Operador de Báscula	Solicitar Certificado de Operación Regular	X					2,00			0,18			
2	Operador de Báscula	Verificar Vigencia del Certificado			X					3,00			0,27	La información proporciona directamente el Sistema SITOP
3	Operador de Báscula	Medir dimensiones del vehículo		X				5,00			0,45			
4	Operador de Báscula	Pesar el vehículo en la báscula		X				3,00			0,27			
5	Operador de Báscula	Registrar información del peso y medidas	X					5,00			0,45			
6	Operador de Báscula	Analizar información registrada en el Sistema		X				2,00			0,18			
7	Operador de Báscula	Emitir Citación en caso de encontrar novedad en vigencia o exceso de peso o medidas	X					10,00			0,90			La información de la Citación se llena manualmente, debido a que no se cuenta con una computadora
8	Operador de Báscula	Firmar Citación	X					1,00			0,09			
9	Operador de Báscula	Entregar Citación	X					1,00			0,09			
10	Operador de Báscula	Devolver Certificado de Operación Regular	X					1,00			0,09			
SUBTOTAL								30,00	0,00	3,00	2,70	0,00	0,27	
TOTAL TIEMPO / COSTO								33,00			2,97			

Fuente: Ministerio de Transporte y Obras Públicas

Elaborado por: Nhorys Flor

REPORTE DE NOVEDADES DEL PROCESO DE CONTROL DE PESOS Y DIMENSIONES A LOS VEHÍCULOS DE CARGA



REPORTE DE NOVEDADES

Asunto: Análisis del Proceso de Control de pesos y dimensiones a los vehículos de carga

Lugar y fecha: Quito, 01 de mayo de 2015

Una vez analizado el proceso de **Control de pesos y dimensiones a los vehículos de carga**, me permito informar las siguientes novedades encontradas:

- a) La verificación de vigencia del Certificado de Operación Regular se puede obtener del Sistema Integrado de Transporte y Obras Públicas – SITOP.
- b) Las Citaciones se elaboran de forma manual, debido a que en este punto de Control no se cuenta con una impresora para facilitar la emisión de la Citación.

Elaborado por: Nhorys Flor

4.6 MATRIZ Y ANÁLISIS RESUMIDO DE LOS PROCESOS ANALIZADOS

Tabla 51. Matriz y análisis resumido de los procesos analizados

NO.	PROCESO	EFICIENCIA								FRECUENCIA	VOLUMEN	OBSERVACIONES
		TIEMPO (Minutos)				COSTOS (\$)						
		VAR	VAO	SVO	%	VAR	VAO	SVO	%			
1	Control migratorio a tripulantes	8,00	8,00	7,00	69,75	0,84	0,94	0,77	69,80	Diaria	65 usuarios	Este proceso no se lleva a cabo eficientemente, debido a que no se utiliza correctamente el Sistema de información y registro Paltinum.
2	Control de salida de vehículos	9,50	12,00	8,00	72,88	1,37	1,43	1,04	72,96	Diaria	65 usuarios	No existen canales de información para efectivizar los controles
3	Control de armas, munición, explosivos y combustible	21,50	115,00	6,00	95,78	3,05	20,20	0,84	96,51	Diaria	65 usuarios	Falta de equipos y herramientas para cumplir con el proceso y minimizar los tiempos de espera.
4	Emisión de Certificado Fitosanitario de Exportación	81,00	20,00	5,00	95,28	9,72	2,40	0,60	93,80	Diaria	65 usuarios	Los controles no son sistematizados, los funcionarios cumplen con actividades que deberían realizar los usuarios.
5	Emisión de Permiso Fitosanitario de Importación	98,00	0,00	10,00	90,70	11,76	0,00	1,20	90,70	Diaria	65 usuarios	
6	Emisión de Certificado Zoosanitario de Exportación	92,00	0,00	5,00	94,84	11,04	0,00	0,60	94,84	Diaria	65 usuarios	No existen registros de las solicitudes de revisión clínica de las mascotas, la información de las revisiones se llena manualmente
7	Emisión de Permiso Zoosanitario de Importación	96,00	0,00	5,00	95,04	11,52	0,00	0,60	95,04	Diaria	65 usuarios	
8	Control de Importación de mercancía	152,00	11,00	0,00	100,00	22,80	1,65	0,00	100,00	Diaria	65 usuarios	No existe una agencia bancaria en el Centro, para que los usuarios realicen el pago de impuestos.
9	Control de Exportación de mercancía	157,00	11,00	0,00	100,00	23,55	1,65	0,00	100,00	Diaria	65 usuarios	
10	Control de pesos y dimensiones a los vehículos de carga	30,00	0,00	3,00	90,00	2,70	0,00	0,27	90,00	Diaria	65 usuarios	Debido a la falta de equipos de oficina, se emiten citaciones manualmente.
TOTAL		750,00	177,00	49,00	904,09	99,10	28,27	5,92	903,65			
EFICIENCIA PROMEDIO		90,41%				90,37%						

Elaborado por: Nhorys Flor

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

5.1 MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DEL CEBAF SAN MIGUEL

A continuación se elaborará la propuesta de mejoramiento de los procesos operativos del CEBAF San Miguel con la finalidad de reducir tiempos y costos a las actividades de estos procesos.

Para calcular el ahorro en tiempo y en costos se utilizarán las siguientes fórmulas:

Ahorro Mensual Tiempo: $\Sigma \text{Tiempo (Situación Actual – Situación Propuesta)} * \text{Volumen}$

Ahorro Mensual Costos: $\Sigma \text{Costos (Situación Actual – Situación Propuesta)} * \text{Volumen}$


5.1.1 MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE LA GESTIÓN MIGRATORIA

Tabla 52. Diagramación mejorada del Proceso de control migratorio a tripulantes

DIAGRAMACIÓN MEJORADA DE PROCESOS															
	Ingresar: Necesidad de ingresar o salir del país						Nombre del proceso: Control migratorio a tripulantes								
	Resultado: Pasaporte sellado con ingreso o permanencia						Frecuencia: Diaria		Volumen: 65 usuarios		2 Funcionarios				
	Responsable: Analista de Control Migratorio						Tiempo: 8,50 minutos		Eficiencia en tiempo: 100%						
							Costo: \$ 0,95		Eficiencia en costos: 100%						
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	○	□	D	▽	↶	◇	TIEMPO			COSTO			POSIBLE SOLUCIÓN
									VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA	
1	Analista de Control Migratorio	Receptar pasaporte del tripulante	X						0,50			0,06			Se colocarán informativos al ingreso del CEBAF indicando que los tripulantes tengan listos sus pasaportes
2	Analista de Control Migratorio	Registrar datos del pasaporte a través del dispositivo de lectura del Sistema Platimun	X						1,00			0,11			Adquisición del dispositivo de lectura de pasaportes en el Sistema Platimun
3	Analista de Control Migratorio	Validar información registrada del tripulante en el sistema	X						1,00			0,11			Con un nuevo proveedor de internet se reducirá los tiempos de esta actividad, ya que la validación será automática
4	Analista de Control Migratorio	Arrojar restricciones o alertas de ingreso o salida del tripulante por parte del sistema Platinum						X	1,00			0,11			
5	Analista de Control Migratorio	Registrar ingreso o restricción en el sistema	X						1,00			0,11			Esta actividad se registra automáticamente en la base de datos del sistema
6	Analista de Control Migratorio	Estampar sello de ingreso ó permanencia en caso de no existir alerta o restricción	X						0,50				0,06		
7	Analista de Control Migratorio	Comunicar novedad a las entidades competentes en caso de existir alerta o restricción de los datos del tripulante	X							3,00			0,33		Se contará con una oficina de Policía Nacional en el Centro
8	Analista de Control Migratorio	Devolver pasaporte al tripulante	X						0,50			0,06			
SUBTOTAL									5,50	3,00	0,00	0,56	0,39	0,00	
TOTAL TIEMPO / COSTO									8,50			0,95			


Fuente: Elaborado por la autora

Tabla 53. Hoja de Mejoramiento del Proceso de Control migratorio a tripulantes

HOJA DE MEJORAMIENTO				 Ministerio del Interior	
Proceso: Gestión de Control Migratorio			Subproceso: Control migratorio a tripulantes		
Responsable: Analista Migratorio			Código: A.1		
Entrada: Necesidad de ingresar o salir del país					
Salida: Pasaporte sellado con ingreso o permanencia					
Problemas Detectados					
<ul style="list-style-type: none"> - No es necesario realizar la identidad y vigencia del Pasaporte de los tripulantes, debido a que esa información proporciona el Sistema Platinum automáticamente al momento de registrar el número de Pasaporte. - En el punto de control "San Miguel" no cuenta con un dispositivo de lectura de pasaportes que valida automáticamente el sistema Platinum, mientras que en otros puntos de control migratorio a nivel nacional cuentan con este dispositivo. - La calidad del servicio de internet genera demora en las actividades de este proceso. - Registrar la información de cada movimiento migratorio en la base de datos, genera una demora, debido a que esta información proporciona automáticamente el Sistema Platinum 					
Soluciones Propuestas					
<ul style="list-style-type: none"> - En el ingreso del Centro se colocarán informativos para poner en conocimiento de los usuarios, los requisitos que necesitan para realizar el control. - Se implementará la tecnología del dispositivo de lectura de pasaportes en el Sistema Platimun - La información de movimientos se registrará automáticamente en el sistema. - En el CEBAF se integrará una oficina de Policía Nacional para comunicar las novedades respecto a las restricciones de entrada y salida del país, para que realicen los trámites administrativos y judiciales correspondientes. - Se eliminaron las actividades que no generaban valor agregado. 					
Situación Actual					
Tiempo	Costos	Eficiencia tiempo	Eficiencia costos	Frecuencia	Volumen
23 min.	\$ 2,55	69,57%	69, 80%	Diaria	65
Situación Propuesta					
Tiempo	Costos	Eficiencia tiempo	Eficiencia costos	Frecuencia	Volumen
8,50 min.	\$ 0,95	100%	100%	Diaria	65
Diferencia					
Tiempo	Costos	Eficiencia tiempo	Eficiencia costos	Frecuencia	Volumen
14,50 min.	\$ 1,60	30,43%	30,20%	Diaria	65
Ahorro Mensual			Ahorro Anual		
Tiempo	Costos	Tiempo	Costos		
942,50 min.	\$ 104	11.310 min.	\$ 1.248		

Fuente: Elaborado por la autora

Tabla 54. Hoja ISO del Proceso de Control migratorio a tripulantes

		HOJA ISO		Fecha: 01/05/2015 Código: A.1
PROCESO: GESTIÓN MIGRATORIA		SUBPROCESO: CONTROL MIGRATORIO A TRIPULANTES		
OBJETIVO: Realizar el control migratorio sistematizado a los tripulantes que ingresan y salen del país por la frontera nororiental del Ecuador.				
ALCANCE: Receptando el pasaporte a los tripulantes, validando información migratoria y sellando la estadía o permanencia				
NO.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD		
1	Analista de Control Migratorio	Receptar pasaporte del tripulante		
2	Analista de Control Migratorio	Registrar datos del pasaporte a través del dispositivo de lectura del Sistema Platimun		
3	Analista de Control Migratorio	Validar información registrada del tripulante en el sistema		
4	Analista de Control Migratorio	Arrojar restricciones o alertas de ingreso o salida del tripulante por parte del sistema Platinum		
5	Analista de Control Migratorio	Registrar ingreso o restricción en el sistema		
6	Analista de Control Migratorio	Estampar sello de ingreso ó permanencia en caso de no existir alerta o restricción		
7	Analista de Control Migratorio	Comunicar novedad a las entidades competentes en caso de existir alerta o restricción de los datos del tripulante		
8	Analista de Control Migratorio	Devolver pasaporte al tripulante		
TERMINOLOGÍA				
SISTEMA PLATIMUN =Plataforma de Información Única Migratoria de Migración del Ecuador, que registra el intercambio de información migratoria de nacionales y extranjeros.				
FORMULARIOS				
CAMBIOS		ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
MEJORADOS	1	NHORYS FLOR	RESPONSABLE MIGRACIÓN	JUNTA DE ADMINISTRADORES
FUSIONADOS	2			
ELIMINADOS	2			
CREADOS	1			

Fuente: Elaborado por la autora


5.1.2 MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE LA GESTIÓN JUDICIAL

Tabla 55. Diagramación mejorada del proceso de control de salida de vehículos

DIAGRAMACIÓN MEJORADA DE PROCESOS															
		Ingresa: Necesidad de salir del país					Nombre del proceso: Control de salida de vehículos								
		Resultado: Vehículo autorizado para salir del país					Frecuencia: Diaria			Volumen: 65 vehículos			1 Funcionario		
		Responsable: Agente Judicial					Tiempo: 14 minutos			Eficiencia en tiempo: 100%					
					Costo: \$ 1,88			Eficiencia en costos: 100%							
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	○	□	D	▽	↶	◇	TIEMPO			COSTO			POSIBLE SOLUCIÓN
									VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA	
1	Agente Judicial	Solicitar matrícula del vehículo y licencia de conducir	X						0,50			0,06			Con la implementación de una barrera que impida el paso temporal esta actividad se realizará se llevará a cabo un mejor control a todos los vehículos que circulan por la zona
2	Agente Judicial	Verificar la información de la licencia de conducir con la matrícula del vehículo						X		1,00		0,13			
3	Agente Judicial	Revisar el número de chasis del vehículo		X						1,00		0,13			
4	Agente Judicial	Comprobar el número de chasis del vehículo con la información de la matrícula		X					4,00			0,52			Asignando un computador con servicio a internet a este punto de control se verificara en la página web de la Policía Nacional digitando el número de placa o chasis y arrojará si el vehículo presenta novedad alguna
5	Agente Judicial	Registrar información del vehículo inspeccionado en la hoja de registro				X				0,50		0,13			Con la asignación de un computador esta actividad se realizará digitalmente
6	Agente Judicial	Devolver la documentación al usuario en caso de no presentar ninguna novedad	X						1,00			0,13			
7	Agente Judicial	Impedir el paso del vehículo en caso de existir novedad	X						3,00			0,39			Con ayuda de la barrera en el punto ayudará a impedir la movilización del vehículo en caso de encontrar novedad
8	Agente Judicial	Comunicar novedad a la Policía Nacional para inicio de trámites judiciales y administrativos	X							3,00		0,39			Con la implementación de una oficina de la Policía Nacional en el CEBAF esta actividad se cumplirá en menor tiempo
SUBTOTAL									8,50	5,50	0,00	1,23	0,65	0,00	
TOTAL TIEMPO / COSTO									14,00			1,88			


Fuente: Elaborado por la autora

Tabla 56. Hoja de Mejoramiento del proceso de control de salida de vehículos

HOJA DE MEJORAMIENTO					
Proceso: Gestión Judicial			Subproceso: Control de salida de vehículos		
Responsable: Agente Judicial			Código: B.1		
Entrada: Necesidad de salir del país					
Salida: Vehículo autorizado para salir del país					
Problemas Detectados					
<ul style="list-style-type: none"> - No existe una barrera de acceso que impida el paso a los vehículos de manera temporal hasta realizar el respectivo control vehicular. - El punto de control no cuenta con una computadora, ni acceso a un sistema de verificación de datos de los vehículos nacionales, por lo cual al revisar físicamente el vehículo genera una demora significativa en el proceso. - Se lleva registro únicamente de las novedades en una hoja de papel bond, llenada a mano; mientras que no existe un registro del control realizado diariamente a los vehículos. - Al momento de encontrar alguna novedad en el control, no se cuenta con un funcionario de la Policía Nacional para la movilización del vehículo y para realizar los trámites judiciales pertinentes. 					
Soluciones Propuestas					
<ul style="list-style-type: none"> - Con la implementación de una barrera que impida el paso temporal el vehículo que ingrese al control se detendrá automáticamente sin necesidad que el Agente. - Asignando un computador con servicio a internet a este punto de control se verificara en la página web de la Policía Nacional digitando el número de placa o chasis y arrojará si el vehículo presenta novedad alguna - Cuando sea el caso que se encuentre novedad respecto al vehículo, la asignación de la barrera impedirá que el vehículo detenido se movilice - Con la implementación de una oficina de la Policía Nacional en el CEBAF la actividad de comunicar la novedad del auto se realizará en menos tiempo para inicio de trámites administrativos y judiciales - Se elimina la actividad de movilizar el vehículo hacia los patios de retención del CEBAF, debido a que esta actividad es competencia de la Policía Nacional. 					
Situación Actual					
Tiempo	Costos	Eficiencia tiempo	Eficiencia costos	Frecuencia	Volumen
29 min.	\$ 3,84	72,88%	72,96%	Diaria	65
Situación Propuesta					
Tiempo	Costos	Eficiencia tiempo	Eficiencia costos	Frecuencia	Volumen
14 min.	\$ 1,88	100%	100%	Diaria	65
Diferencia					
Tiempo	Costos	Eficiencia tiempo	Eficiencia costos	Frecuencia	Volumen
15 min.	\$ 1,96	27,12%	27,04%	Diaria	65
Ahorro Mensual			Ahorro Anual		
Tiempo		Costos	Tiempo		Costos
975 min.		\$ 127,40	11.700 min		\$ 1.528,80

Fuente: Elaborado por la autora


Tabla 57. Hoja ISO del Proceso de control de salida de vehículos

		HOJA ISO		Fecha: 01/05/2015 Código: B.1
PROCESO: GESTIÓN JUDICIAL		SUBPROCESO: CONTROL DE SALIDA DE VEHÍCULOS		
OBJETIVO: Contar con la tecnología y equipo necesario para efectuar el proceso de salida de vehículos del país.				
ALCANCE: Verificando la documentación de habilitante de los vehículos que requieren salir del país				
NO.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD		
1	Agente Judicial	Solicitar matrícula del vehículo y licencia de conducir		
2	Agente Judicial	Verificar la información de la licencia de conducir con la matrícula del vehículo		
3	Agente Judicial	Revisar el número de chasis del vehículo		
4	Agente Judicial	Comprobar el número de chasis del vehículo con la información de la matrícula		
5	Agente Judicial	Registrar información del vehículo inspeccionado en la hoja de registro		
6	Agente Judicial	Devolver la documentación al usuario en caso de no presentar ninguna novedad		
7	Agente Judicial	Impedir el paso del vehículo en caso de existir novedad		
8	Agente Judicial	Comunicar novedad a la Policía Nacional para inicio de trámites judiciales y administrativos		
TERMINOLOGÍA				
FORMULARIOS				
CAMBIOS		ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
MEJORADOS	2	NHORYS FLOR	RESPONSABLE GESTIÓN JUDICIAL	JUNTA DE ADMINISTRADORES
FUSIONADOS	2			
ELIMINADOS	1			
CREADOS	0			

Fuente: Elaborado por la autora

5.1.2 MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE LA GESTIÓN DE SEGURIDAD

Tabla 58. Diagramación mejorada del proceso de control de armas, munición, explosivos y combustibles


DIAGRAMACIÓN MEJORADA DE PROCESOS															
	Ingresa: Vehículo con tripulantes							Nombre del proceso: Control de armas, munición, explosivos y combustible							
	Resultado: Autorización de salida/ ingreso del país o detención de personas responsables y decomiso de materiales							Frecuencia: Diaria			Volumen: 65 vehículos		3 Funcionarios		
	Responsable: Comandante de Batallón							Tiempo: 48,50 minutos			Eficiencia en tiempo: 100%				
								Costo: \$ 7,95			Eficiencia en costos: 100%				
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	○	□	D	▽	↶	◇	TIEMPO			COSTO			POSIBLE SOLUCIÓN
									VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA	
1	Cabo Primero	Realizar inspección en la parte interna del vehículo		X					5,00			0,75			Se implementará el uso de un detector de metales para verificar si los tripulantes llevan armas
2	Cabo Primero	Autorizar el ingreso o salida del vehículo en caso de no encontrar novedad	X						1,00			0,15			Se llevará registro con placas del vehículo y nacionalidad
3	Cabo Segundo	Contactar a la Policía Nacional en caso de existir novedad	X							2,00		0,14			Se implementarán oficinas de la Policía Nacional en el CEBAF
4	Cabo Primero	Comunicar novedad al Comandante de Batallón		X					3,00			0,45			
5	Cabo Primero	Movilizar el vehículo hacia el patio de retención del CEBAF si presenta novedad					X			3,00		0,45			La movilización del vehículo se llevará a cabo con los funcionarios de la Policía Nacional
6	Cabo Segundo	Decomisar artículos prohibidos	X						7,00			0,98			Para esta actividad estará presente la Policía Nacional
7	Cabo Primero	Contabilizar los artículos decomisados		X					7,00			1,05			
8	Cabo Segundo	Registrar información de decomiso y fotografías en el Recibo de Decomiso y en el parte de novedades							7,00			1,05			El registro de la información se realizará con ayuda de Tabletas electrónicas

Continua 

9	Comandante del Destacamento Militar	Supervisar la contabilización del decomiso		X						7,00			1,54					
10	Cabo Segundo	Imprimir el Recibo de Decomiso	X								0,50			0,07		Se implementará una estación física con mobiliario y equipos tecnológicos		
11	Comandante del Destacamento Militar	Firmar recibo decomiso	X								1,00			0,22				
12	Comandante del Destacamento Militar	Entregar recibo de decomiso y decomiso a la Policía Nacional para inicio de trámites judiciales	X							5,00			1,10			La entrega será inmediata, debido a que los funcionarios de la Policía se encontrarán en el CEBAF		
										SUBTOTAL			42,00	6,50	0,00	7,07	0,88	0,00
										TOTAL TIEMPO / COSTO			48,50			7,95		

Fuente: Elaborado por la autora

Tabla 59. Hoja de mejoramiento del Proceso de control de armas, munición, explosivos y combustible

HOJA DE MEJORAMIENTO					
Proceso: Gestión del Ejército Ecuatoriano		Subproceso: Control de armas, munición, explosivos y combustible			
Responsable: Comandante del Destacamento Militar		Código: C.1			
Entrada: Vehículo con tripulantes					
Salida: Autorización de salida/ ingreso del país o detención de personas responsables y decomiso de materiales					
Problemas Detectados					
<ul style="list-style-type: none"> - Únicamente se debe realizar la inspección sin preguntar al usuario si porta artículos prohibidos como armas, explosivos, municiones, etc. - El personal militar no cuenta con un detector de metales, el cual facilita y agiliza el control de armas. - Cuando se ha encontrado alguna novedad en cuanto al control, el personal registra manualmente esta información en el cuaderno de novedades. - Al momento de decomisar los artículos prohibidos la Policía no se encuentra presente. - Debido a no tener una computadora en el CEBAF, la elaboración del parte del recibo de artículos decomisados se debe realizar en las instalaciones del Destacamento Militar que está ubicado a 10 minutos del CEBAF. 					
Soluciones Propuestas					
<ul style="list-style-type: none"> - Se implementará el uso de un detector de metales para verificar si los tripulantes llevan armas - Se llevará registro con placas del vehículo y nacionalidad - Se implementarán oficinas de la Policía Nacional en el CEBAF - El registro de la información se realizará con ayuda de Tabletts electrónicas - Se implementará una estación fija de control con mobiliario y equipos tecnológicos - La entrega del decomiso a la Policía Nacional será inmediata, debido a que los funcionarios de la Policía se encontrarán en el CEBAF. 					
Situación Actual					
Tiempo	Costos	Eficiencia tiempo	Eficiencia costos	Frecuencia	Volumen
142,50 min.	\$ 24,09	90,45%	89,15%	Diaria	65
Situación Propuesta					
Tiempo	Costos	Eficiencia tiempo	Eficiencia costos	Frecuencia	Volumen
48,50 min.	\$ 7,95	100%	100%	Diaria	65
Diferencia					
Tiempo	Costos	Eficiencia tiempo	Eficiencia costos	Frecuencia	Volumen
94 min.	\$ 16,94	9,95 %	10,95%	Diaria	65
Ahorro Mensual			Ahorro Anual		
Tiempo	Costos	Tiempo	Costos		
6.110 min.	\$ 1.101,10	73.320 min.	\$ 13.213,20		

Fuente: Elaborado por la autora


Tabla 60. Hoja ISO del Proceso de control de armas, munición, explosivos y combustible

		HOJA ISO		Fecha: 01/05/2015 Código: C.1
PROCESO: GESTIÓN DEL EJÉRCITO ECUATORIANO		SUBPROCESO: CONTROL DE ARMAS, MUNICIÓN, EXPLOSIVOS Y COMBUSTIBLE		
OBJETIVO: Realizar el control a los vehículos que ingresan y salen del país				
ALCANCE: Inspeccionar los vehículos y en caso de existir novedad decomisar los artículos y comunicar a los miembros de la Policía Nacional				
NO.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD		
1	Cabo Primero	Realizar inspección en la parte interna del vehículo		
2	Cabo Primero	Autorizar el ingreso o salida del vehículo en caso de no encontrar novedad		
3	Cabo Segundo	Contactar a la Policía Nacional en caso de existir novedad		
4	Cabo Primero	Comunicar novedad al Comandante de Batallón		
5	Cabo Primero	Movilizar el vehículo hacia el patio de retención del CEBAF si presenta novedad		
6	Cabo Segundo	Decomisar artículos prohibidos		
7	Cabo Primero	Contabilizar los artículos decomisados		
8	Cabo Segundo	Registrar información de decomiso y fotografías en el Recibo de Decomiso y en el parte de novedades		
9	Comandante del Destacamento Militar	Supervisar la contabilización del decomiso		
10	Cabo Segundo	Imprimir el Recibo de Decomiso		
11	Comandante del Destacamento Militar	Firmar recibo decomiso		
12	Comandante del Destacamento Militar	Entregar recibo de decomiso y decomiso a la Policía Nacional para inicio de trámites judiciales		
TERMINOLOGÍA				
FORMULARIOS				
– RECIBO DE DECOMISO: Formulario donde se registra la información del decomiso realizado con firmas de responsabilidad del Comandante del Destacamento Militar para su posterior entrega a la Policía Nacional.				
CAMBIOS		ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
MEJORADOS	6	NHORYS FLOR	RESPONSABLE DEL EJÉRCITO	JUNTA DE ADMINISTRADORES
FUSIONADOS	1			
ELIMINADOS	2			
CREADOS	0			

Fuente: Elaborado por la autora

5.1.4 MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DE AGROCALIDAD

Tabla 61. Diagrama de Mejoramiento del Proceso de Emisión del Certificado Fitosanitario de Exportación - CFE


DIAGRAMACIÓN MEJORADA DE PROCESOS															
		Ingresar: Solicitud de inspección de productos vegetales para la exportación							Nombre del proceso: Emisión de Certificado Fitosanitario de Exportación						
		Resultado: Certificado Fitosanitario de Exportación - CFE o Devolución de Trámites							Frecuencia: Diaria			Volumen: 65 usuarios 2 Funcionarios			
		Responsable: Supervisor de Agrocalidad							Tiempo: 59 minutos			Eficiencia en tiempo: 100%			
									Costo: \$ 7,56			Eficiencia en costos: 100%			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	○	□	D	▽	↶	◇	TIEMPO			COSTO			POSIBLES SOLUCIONES
									VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA	
1	Supervisor de Agrocalidad	Receptar solicitud de inspección fitosanitaria	X						1,00			0,60			Las solicitudes de Inspección Fitosanitaria se receptorán únicamente a través de la Plataforma Integrada de Agrocalidad mediante acceso a la página web de Agrocalidad
2	Supervisor de Agrocalidad	Receptar documentación habilitante para la inspección	X						1,00			0,12			Al momento de realizarla solicitud, el sistema arrojará la orden de pago por el valor de la emisión del Certificado, y el usuario debe traer consigo el comprobante de pago
3	Supervisor de Agrocalidad	Verificar documentación habilitante para la inspección						X	4,00			0,48			
4	Supervisor de Agrocalidad	Registrar información de la solicitud y de productos vegetales	X						3,00			0,36			Mediante la creación de una Plataforma Integrada de Agrocalidad, se registrará y almacenará la información respectiva
5	Supervisor de Agrocalidad	Delegar al técnico para la inspección	X							3,00		0,36			La delegación se realizará a través del Sistema Integrado de Agrocalidad y la comunicación se notificará mediante radio de largo alcance
6	Técnico de Agrocalidad	Inspeccionar los productos fitosanitarios		X					30,00			3,60			
7	Técnico de Agrocalidad	Devolver documentación en caso de encontrar novedad en la inspección	X						2,00			0,24			
8	Técnico de Agrocalidad	Registrar información detallada de la inspección en el formato digital de inspección	X							5,00		0,60			La información se registrará en la Plataforma Integrada de Agrocalidad
9	Técnico de Agrocalidad	Elaborar Certificado Fitosanitario de Exportación		X					3,00			0,36			Los Certificados s se elaborarán automáticamente a través de la Plataforma Integrada de Agrocalidad que asignará la

Continúa 

															numeración y su fecha de elaboración
10	Técnico de Agrocalidad	Revisar Certificado		X					3,00			0,36			
11	Técnico de Agrocalidad	Imprimir Certificado Fitosanitario de Exportación	X					2,00			0,24				
12	Supervisor de Agrocalidad	Firmar Certificado Fitosanitario de Exportación		X				1,00			0,12				
13	Supervisor de Agrocalidad	Entregar Certificado Fitosanitario de Exportación	X					1,00			0,12				
SUBTOTAL								48,00	11,00	0,00	6,84	0,72	0,00		
TOTAL TIEMPO / COSTO								59,00			7,56				


Fuente: Elaborado por la autora

Tabla 62. Hoja de mejoramiento del Proceso de Emisión de Certificado Fitosanitario de Exportación

HOJA DE MEJORAMIENTO					
Proceso: Gestión de Agrocalidad		Subproceso: Emisión de Certificado Fitosanitario de Exportación			
Responsable: Supervisor de Agrocalidad		Código: D.1			
Entrada: Solicitud de inspección de productos vegetales para la exportación					
Salida: Certificado Fitosanitario de Exportación - CFE o Devolución de Trámites					
Problemas Detectados					
<ul style="list-style-type: none"> - La solicitud se realiza mediante formulario de Inspección, llenada con la información del exportador manualmente y los funcionarios de Agrocalidad tienen que transcribir estos datos al Certificado - No existe una entidad bancaria que realice el recaudo de la tasa por emisión del Certificado Fitosanitario de Exportación. - No existe un Sistema Integrado, en el cual se elaboren los Certificados. - No se cuenta con un registro de la delegación para realizar la inspección - Se imprime el Certificado Fitosanitario, y posteriormente se revisa si este se encuentra correctamente elaborado. - Los datos de las inspecciones se llena manualmente en la Hoja de Registro de Inspecciones, provocando una demora en el proceso de control. 					
Soluciones Propuestas					
<ul style="list-style-type: none"> - Las solicitudes de Inspección Fitosanitaria se receptorán únicamente a través de la Plataforma Integrada de Agrocalidad mediante acceso a la página web de Agrocalidad. - Se creará una plataforma integrada de Agrocalidad, en la cual tanto usuarios como funcionarios puedan hacer uso de la misma con la finalidad de sistematizar las actividades necesarias para la emisión del Certificado Fitosanitario de Exportación, así mismo generará la orden de pago de tasa por emisión del Certificado analizará, validará y, almacenará la información de las inspecciones realizadas con los nombres de los responsables del proceso de emisión del Certificado. 					
Situación Actual					
Tiempo	Costos	Eficiencia tiempo	Eficiencia costos	Frecuencia	Volumen
106 min.	\$ 12,72	95,28%	93,28%	Diaria	65
Situación Propuesta					
Tiempo	Costos	Eficiencia tiempo	Eficiencia costos	Frecuencia	Volumen
59 min.	\$ 7,56	100%	100%	Diaria	65
Diferencia					
Tiempo	Costos	Eficiencia tiempo	Eficiencia costos	Frecuencia	Volumen
47 min.	\$ 5,16	4,72%	6,72%	Diaria	65
Ahorro Mensual			Ahorro Anual		
Tiempo	Costos	Tiempo	Costos		
3.055 min.	\$ 335,40	36.660 min.	\$ 4.024,80		


Fuente: Elaborado por la autora

Tabla 63. Hoja ISO del Proceso de Emisión de Certificado Fitosanitario de Exportación

		HOJA ISO		Fecha: 01/05/2015 Código: D.1
PROCESO: GESTIÓN DE AGROCALIDAD		SUBPROCESO: EMISIÓN DE CERTIFICADO FITOSANITARIO DE EXPORTACIÓN		
OBJETIVO: Realizar el control sistematizado de productos de origen vegetales que salen del país				
ALCANCE: Realizar la inspección y verificación de los productos de origen vegetal y su respectiva documentación para emitir el Certificado Zoosanitario de Exportación				
NO.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD		
1	Supervisor de Agrocalidad	Receptar solicitud de inspección fitosanitaria		
2	Supervisor de Agrocalidad	Receptar documentación habilitante para la inspección		
3	Supervisor de Agrocalidad	Verificar documentación habilitante para la inspección		
4	Supervisor de Agrocalidad	Registrar información de la solicitud y de productos vegetales		
5	Supervisor de Agrocalidad	Delegar al técnico para la inspección		
6	Técnico de Agrocalidad	Inspeccionar los productos fitosanitarios		
7	Técnico de Agrocalidad	Devolver documentación en caso de encontrar novedad en la inspección		
8	Técnico de Agrocalidad	Registrar información detallada de la inspección en el formato digital de inspección		
9	Técnico de Agrocalidad	Elaborar Certificado Fitosanitario de Exportación		
10	Técnico de Agrocalidad	Revisar Certificado		
11	Técnico de Agrocalidad	Imprimir Certificado Fitosanitario de Exportación		
12	Supervisor de Agrocalidad	Firmar Certificado Fitosanitario de Exportación		
13	Supervisor de Agrocalidad	Entregar Certificado Fitosanitario de Exportación		
TERMINOLOGÍA				
AGROCALIDAD: Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro				
FITOSANITARIO: Prevención de enfermedades de las plantas				
FORMULARIOS				
<ul style="list-style-type: none"> - SOLICITUD DE INSPECCIÓN FITOSANITARIA: Formulario donde el exportador debe registrar sus datos, declarar los productos que serán inspeccionados, junto con el origen, destino, cantidad, peso y fecha. - CERTIFICADO FITOSANITARIO DE EXPORTACIÓN: Documento oficial emitido por Agrocalidad, certificando que el producto de origen vegetal ha sido inspeccionado de acuerdo a los procedimientos para la certificación cumpliendo con los requisitos fitosanitarios. 				
CAMBIOS		ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
MEJORADOS	6	NHORYS FLOR	RESPONSABLE AGROCALIDAD	JUNTA DE ADMINISTRADORES
FUSIONADOS	0			
ELIMINADOS	0			
CREADOS	2			

Fuente: Elaborado por la autora

Tabla 64. Diagramación Mejorada del Proceso de Emisión del Permiso Fitosanitario de Importación - PFI


DIAGRAMACIÓN MEJORADA DE PROCESOS															
		Ingresar: Solicitud de inspección de productos vegetales para la importación							Nombre del proceso: Emisión de Permiso Fitosanitario de Importación						
		Resultado: Emisión de Permiso Fitosanitario de Importación y Documento de Declaración Aduanera							Frecuencia: Diaria			Volumen: 65 usuarios 2 Funcionarios			
		Responsable: Técnico de Agrocalidad							Tiempo: 61,50 minutos			Eficiencia en tiempo: 100%			
									Costo: \$7,38			Eficiencia en costos: 100%			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	○	□	D	▽	↷	◇	TIEMPO			COSTO			POSIBLES SOLUCIONES
									VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA	
1	Supervisor de Agrocalidad	Receptar solicitud de inspección de productos vegetales	X						3,00			0,36			Las solicitudes de Inspección Fitosanitaria se receptorán únicamente a través de la Plataforma Integrada de Agrocalidad mediante acceso a la página web de Agrocalidad
2	Supervisor de Agrocalidad	Solicitar documentación habilitante para importación	X						1,00			0,12			Al momento de realizarla solicitud, el sistema arrojará la orden de pago por el valor de la emisión del Permiso, y el usuario debe traer consigo el comprobante de pago
3	Supervisor de Agrocalidad	Verificación de documentación solicitada						X	2,00			0,24			
4	Supervisor de Agrocalidad	Registrar información de la solicitud y de productos vegetales	X						3,00			0,36			Mediante la creación de una Plataforma Integrada de Agrocalidad, se registrará y almacenará la información respectiva
5	Supervisor de Agrocalidad	Delegar un técnico para la inspección	X							3,00		0,36			La delegación se realizará a través del Sistema Integrado de Agrocalidad y la comunicación se notificará mediante radio de largo alcance
6	Técnico de Agrocalidad	Inspeccionar los productos fitosanitarios		X					30,00			3,60			
	Técnico de Agrocalidad	Devolver trámites en caso de existir novedad en la inspección	X							2,00		0,24			

Continúa 

7	Técnico de Agrocalidad	Registrar información detallada de la inspección en el formato digital de inspección	X						6,00			0,72			La información se registrará en la Plataforma Integrada de Agrocalidad		
8	Técnico de Agrocalidad	Elaborar Permiso Fitosanitario de Importación y Documento de Destinación Aduanera	X							5,00			0,60		Los Permisos y los Documentos de Destinación s se elaborarán automáticamente a través de la Plataforma Integrada de Agrocalidadque asignará la numeración y su fecha de elaboración		
9	Técnico de Agrocalidad	Revisar contenido del Permiso y Documento		X						4,00			0,48				
10	Técnico de Agrocalidad	Imprimir Documento y Permiso	X						1,00				0,12				
11	Técnico de Agrocalidad	Firmar Permiso y Documento	X						1,00				0,12				
12	Técnico de Agrocalidad	Entregar Permiso Fitosanitario de Importación y Documento de Declaración Aduanera	X						0,50				0,06		Se entregará directamente al usuario el Documento de Declaración Aduanera con el Permiso Fitosanitario de Importación		
									SUBTOTAL			47,50	14,00	0,00	5,70	1,68	0,00
									TOTAL TIEMPO / COSTO			61,50			7,38		

Fuente: Elaborado por la autora

Tabla 65. Hoja de mejoramiento del Proceso de Emisión de Permiso Fitosanitario de Importación

HOJA DE MEJORAMIENTO					
Proceso: Gestión de Agrocalidad			Subproceso: Emisión de Permiso Fitosanitario de Importación		
Responsable: Técnico de Agrocalidad			Código: D.2		
Entrada: Solicitud de inspección de productos vegetales para la importación					
Salida: Emisión de Permiso Fitosanitario de Importación y Documento de Declaración Aduanera					
Problemas Detectados					
<ul style="list-style-type: none"> - La solicitud se realiza mediante formulario de Inspección, llenada con la información del importador manualmente. - No existe un Sistema Integrado, en el cual se elaboren los Permisos. - No existe una entidad bancaria que realice el recaudo de la tasa por emisión del Permiso Fitosanitario de Importación y Documento de Destinación Aduanera. - No se cuenta con un registro de la delegación para realizar la inspección - Se imprime el Permiso Fitosanitario, y posteriormente se revisa si este se encuentra correctamente elaborado. - Los datos de las inspecciones se llena manualmente en la Hoja de Registro de Inspecciones, provocando una demora en el proceso de control. - El Técnico de Agrocalidad, entrega el Documento de Destinación Aduanera a los funcionarios de Aduana, esta actividad podría realizar directamente el usuario. 					
Soluciones Propuestas					
<ul style="list-style-type: none"> - Las solicitudes de Inspección Fitosanitaria se receptorán únicamente a través de la Plataforma Integrada de Agrocalidad mediante acceso a la página web de Agrocalidad. - Se creará una plataforma integrada de Agrocalidad, en la cual tanto usuarios como funcionarios puedan hacer uso de la misma con la finalidad de sistematizar las actividades necesarias para la emisión del Permiso Fitosanitario de Importación, así mismo generará la orden de pago de tasa por emisión del mencionado permiso, analizando, validando y almacenando la información de las inspecciones realizadas con los nombres de los responsables del proceso de emisión de Permisos y Declaraciones. 					
Situación Actual					
Tiempo	Costos	Eficiencia tiempo	Eficiencia costos	Frecuencia	Volumen
108 min.	\$ 12,96	90,70%	90,70%	Diaria	65
Situación Propuesta					
Tiempo	Costos	Eficiencia tiempo	Eficiencia costos	Frecuencia	Volumen
61,50 min.	\$ 7,38	100%	100%	Diaria	65
Diferencia					
Tiempo	Costos	Eficiencia tiempo	Eficiencia costos	Frecuencia	Volumen
46,50 min.	\$5,58	9,30%	9,30%	Diaria	65
Ahorro Mensual			Ahorro Anual		
Tiempo	Costos	Tiempo	Costos		
3.022,50 min.	\$ 362,70	36.270 min.	\$ 4.352, 40		


Fuente: Elaborado por la autora

Tabla 66. Hoja ISO del Proceso de Emisión de Permiso Fitosanitario de Importación

		HOJA ISO		Fecha: 01/05/2015 Código: D.2
PROCESO: GESTIÓN DE AGROCALIDAD		SUBPROCESO: EMISIÓN DE PERMISO FITOSANITARIO DE IMPORTACIÓN		
OBJETIVO: Realizar el control sistematizado de productos de origen vegetales que ingresan al país				
ALCANCE: Realizar la inspección y verificación de los productos de origen vegetal y su respectiva documentación para emitir la emisión del Permiso Fitosanitario de Importación				
NO.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD		
1	Supervisor de Agrocalidad	Receptar solicitud de inspección de productos vegetales		
2	Supervisor de Agrocalidad	Solicitar documentación habilitante para importación		
3	Supervisor de Agrocalidad	Verificación de documentación solicitada		
4	Supervisor de Agrocalidad	Registrar información de la solicitud y de productos vegetales		
5	Supervisor de Agrocalidad	Delegar un técnico para la inspección		
6	Técnico de Agrocalidad	Inspeccionar los productos fitosanitarios		
7	Técnico de Agrocalidad	Devolver trámites en caso de existir novedad en la inspección		
8	Técnico de Agrocalidad	Registrar información detallada de la inspección en el formato digital de inspección		
9	Técnico de Agrocalidad	Elaborar Permiso Fitosanitario de Importación y Documento de Destinación Aduanera		
10	Técnico de Agrocalidad	Revisar contenido del Permiso y Documento		
11	Técnico de Agrocalidad	Imprimir Documento y Permiso		
12	Técnico de Agrocalidad	Firmar Permiso y Documento		
13	Técnico de Agrocalidad	Entregar Permiso Fitosanitario de Importación y Documento de Declaración Aduanera		
TERMINOLOGÍA				
AGROCALIDAD: Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro				
FITOSANITARIO: Prevención de enfermedades de las plantas				
FORMULARIOS				
<ul style="list-style-type: none"> - SOLICITUD DE INSPECCIÓN FITOSANITARIA: Formulario donde el exportador debe registrar sus datos, declarar los productos que serán inspeccionados, junto con el origen, destino, cantidad, peso y fecha. - PERMISO FITOSANITARIO DE IMPORTACIÓN: Certificado de autorización de ingreso al país de productos y subproductos de origen vegetal libre de plagas. - DOCUMENTO DE DESTINACIÓN ADUANERA: Documento oficial emitido por Agrocalidad en el cual indica que el producto de origen vegetal importado cumple con los requisitos fitosanitarios establecidos para su ingreso al país. 				
CAMBIOS		ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
MEJORADOS	7	NHORYS FLOR	RESPONSABLE AGROCALIDAD	JUNTA DE ADMINISTRADORES
FUSIONADOS	0			
ELIMINADOS	1			
CREADOS	1			

Fuente: Elaborado por la autora


Tabla 67. Diagramación mejorada del Proceso de Emisión de Certificado Zoosanitario de Exportación - CZE

DIAGRAMACIÓN MEJORADA DE PROCESOS															
 AGROCALIDAD AGENCIA ECUATORIANA DE ASESURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO		Ingresa: Solicitud de revisión clínica de mascotas para salir del país					Nombre del proceso: Emisión de Certificado Zoosanitario de Exportación								
		Resultado: Emisión de Certificado Zoosanitario de Exportación					Frecuencia: Diaria		Volumen: 65 usuarios		2 Funcionarios				
		Responsable: Supervisor de Agrocalidad					Tiempo: 49 minutos			Eficiencia en tiempo: 100%					
							Costo: \$ 5,88			Eficiencia en costos: 100%					
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	○	□	D	▽	➔	◇	TIEMPO			COSTO			POSIBLE SOLUCIÓN
								VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA		
1	Supervisor de Agrocalidad	Receptar solicitud de revisión clínica de la mascota	X						3,00			0,36			La solicitud se receptorá mediante formularios de revisión clínica de mascotas que estarán disponibles en los informativos del CEBAF San Miguel e indicarán el valor de la tasa de la emisión del Certificado
2	Supervisor de Agrocalidad	Solicitar documentación habilitante para la movilización de la mascota	X						1,00			0,12			
3	Supervisor de Agrocalidad	Verificación de documentación solicitada						X	5,00			0,60			
4	Supervisor de Agrocalidad	Registrar información de la solicitud y de productos vegetales	X						3,00			0,36			Mediante la creación de una Plataforma Integrada de Agrocalidad, se registrará y almacenará la información respectiva
5	Supervisor de Agrocalidad	Delegar un técnico para la revisión clínica de la mascota	X						3,00			0,36			La delegación se realizará a través del Sistema Integrado de Agrocalidad y la comunicación se notificará mediante radio de largo alcance
6	Técnico de Agrocalidad	Revisar clínicamente a la mascota		X					20,00			2,40			
7	Técnico de Agrocalidad	Devolver documentos y mascota en caso de no cumplir requisitos sanitarios	X							2,00		0,24			
8	Técnico de Agrocalidad	Registrar información detallada de la revisión clínica de la mascota en el formato digital de Revisión	X						5,00			0,60			La información se registrará en la Plataforma Integrada de Agrocalidad

9	Técnico de Agrocalidad	Elaborar Certificado Zoosanitario de Exportación	X						3,00			0,36			Los Certificados se elaborarán automáticamente a través de la Plataforma Integrada de Agrocalidad que asignará la numeración y su fecha de elaboración
10	Supervisor de Agrocalidad	Revisar Certificado		X						1,00			0,12		
11	Técnico de Agrocalidad	Imprimir Certificado	X						1,00				0,12		
12	Supervisor de Agrocalidad	Firmar Certificado	X						1,00				0,12		
13	Supervisor de Agrocalidad	Entregar Certificado Zoosanitario de Exportación	X						1,00				0,12		
SUBTOTAL									46,00	3,00	0,00	5,52	0,36	0,00	
TOTAL TIEMPO / COSTO									49,00			5,88			

Fuente: Elaborado por la autora

Tabla 68. Hoja de mejoramiento del Proceso de Emisión de Certificado Zoonosanitario de Exportación

HOJA DE MEJORAMIENTO					
Proceso: Gestión de Agrocalidad			Subproceso: Emisión de Certificado Zoonosanitario de Exportación		
Responsable: Supervisor de Agrocalidad			Código: D.3		
Entrada: Solicitud de revisión clínica de la mascota para salir del país					
Salida: Emisión de Certificado Zoonosanitario de Exportación					
Problemas Detectados					
<ul style="list-style-type: none"> - La solicitud de revisión clínica de la mascota se realiza verbalmente, no se cuenta con un respaldo físico de aceptar las solicitudes. - Existe demora en cuanto a la recepción de documentos habilitantes para la emisión del Certificado ya que muchos de los usuarios desconocen que tienen que efectuar el pago de la tasa para la respectiva emisión del Certificado, razón por la cual deben movilizarse hasta Lago Agrio para llevar a cabo esta transacción. - No existe un Sistema Integrado, en el cual se elaboren los Certificados. - No se cuenta con un registro de la delegación para realizar la revisión de la mascota. - Se imprime primero el Certificado, y posteriormente se comprueba si este se encuentra correctamente elaborado. 					
Soluciones Propuestas					
<ul style="list-style-type: none"> - Las solicitudes de Revisión Clínica de las mascotas se receptorán mediante formularios que estarán disponibles en los informativos del CEBAF San Miguel, para que los usuarios registren directamente la información solicitada de sus mascotas - Con la implementación una plataforma integrada de Agrocalidad, se sistematizará los procesos de emisión del Certificado, y generará automáticamente la orden de pago de tasa por emisión del Certificado, analizando y validando la información proporcionada tanto del usuario como resultados de las revisiones clínicas de las mascotas. 					
Situación Actual					
Tiempo	Costos	Eficiencia tiempo	Eficiencia costos	Frecuencia	Volumen
97 min.	\$ 11,64	94,84%	94,84%	Diaria	65
Situación Propuesta					
Tiempo	Costos	Eficiencia tiempo	Eficiencia costos	Frecuencia	Volumen
49 min.	\$ 5,88	100%	100%	Diaria	65
Diferencia					
Tiempo	Costos	Eficiencia tiempo	Eficiencia costos	Frecuencia	Volumen
48 min.	\$ 5,76	5,16%	5,16%	Diaria	65
Ahorro Mensual			Ahorro Anual		
Tiempo	Costos	Tiempo	Costos		
3.120 min.	\$ 374,40	37.440 min.	\$ 4.492,80		


Fuente: Elaborado por la autora

Tabla 69. Hoja ISO del Proceso de Emisión de Certificado Zoonosanitario de Exportación

		HOJA ISO		Fecha: 01/05/2015 Código: D.3
PROCESO: GESTIÓN DE AGROCALIDAD		SUBPROCESO: EMISIÓN CERTIFICADO ZOOSANITARIO DE EXPORTACIÓN		
OBJETIVO: Revisar clínicamente a las mascotas para certificar que cumplen con los requisitos sanitarios				
ALCANCE: Mediante la revisión clínica y documental de la mascota para que ésta pueda salir del país				
NO.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD		
1	Supervisor de Agrocalidad	Receptar solicitud de revisión clínica de la mascota		
2	Supervisor de Agrocalidad	Solicitar documentación habilitante para la movilización de la mascota		
3	Supervisor de Agrocalidad	Verificación de documentación solicitada		
4	Supervisor de Agrocalidad	Registrar información de la solicitud y de productos vegetales		
5	Supervisor de Agrocalidad	Delegar un técnico para la revisión clínica de la mascota		
6	Técnico de Agrocalidad	Revisar clínicamente a la mascota		
7	Técnico de Agrocalidad	Devolver documentos y mascota en caso de no cumplir requisitos sanitarios		
8	Técnico de Agrocalidad	Registrar información detallada de la revisión clínica de la mascota en el formato digital de Revisión		
9	Técnico de Agrocalidad	Elaborar Certificado Zoonosanitario de Exportación		
10	Supervisor de Agrocalidad	Revisar Certificado		
11	Técnico de Agrocalidad	Imprimir Certificado		
12	Supervisor de Agrocalidad	Firmar Certificado		
13	Supervisor de Agrocalidad	Entregar Certificado Zoonosanitario de Exportación		
TERMINOLOGÍA				
AGROCALIDAD: Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro				
ZOOSANITARIO: Sanidad animal				
FORMULARIOS				
<ul style="list-style-type: none"> - SOLICITUD DE REVISIÓN CLÍNICA DE LA MASCOTA: Formulario mediante el cual el dueño de la mascota que saldrá del país debe registrar sus datos y de la mascota solicitando la revisión clínica de la mascota por parte de un técnico de Agrocalidad. - CERTIFICADO ZOOSANITARIO DE EXPORTACIÓN: Es la certificación del estado sanitario de los animales que salen del país, previa revisión clínica por parte de un técnico de Agrocalidad. 				
CAMBIOS		ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
MEJORADOS	5	NHORYS FLOR	RESPONSABLE AGROCALIDAD	JUNTA DE ADMINISTRADORES
FUSIONADOS	0			
ELIMINADOS	0			
CREADOS	0			

Fuente: Elaborado por la autora


Tabla 70. Diagramación mejorada del Proceso de Emisión de Permiso Zoosanitario de Importación - PZI

DIAGRAMACIÓN MEJORADA DE PROCESOS															
 AGROCALIDAD AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO		Ingresa: Solicitud de revisión clínica de mascotas para entrar al país					Nombre del proceso: Emisión de Permiso Zoosanitario de Importación								
		Resultado: Emisión de Permiso Zoosanitario de Importación					Frecuencia: Diaria			Volumen: 65 usuarios			2 Funcionarios		
		Responsable: Técnico de Agrocalidad					Tiempo: 49 minutos			Eficiencia en tiempo: 100%					
							Costo: \$ 5,88			Eficiencia en costos: 100%					
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	○	□	D	▽	➔	◇	TIEMPO			COSTO			POSIBLES SOLUCIONES
								VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA		
1	Supervisor de Agrocalidad	Receptar solicitud de revisión clínica de la mascota	X						3,00			0,36			La solicitud se receptorá mediante formularios de revisión clínica de mascotas que estarán disponibles en los informativos del CEBAF San Miguel , indicando el valor a cancelar por la emisión del Permiso
2	Supervisor de Agrocalidad	Solicitar documentación habilitante para movilizar a la mascota	X						1,00			0,12			
3	Supervisor de Agrocalidad	Verificación de documentación solicitada					X		5,00			0,60			
4	Supervisor de Agrocalidad	Registrar información de la solicitud de la revisión clínica de la mascota	X						3,00			0,36			Mediante la creación de una Plataforma Integrada de Agrocalidad, se registrará y almacenará la información respectiva
5	Supervisor de Agrocalidad	Delegar un técnico para la revisión de la mascota	X						3,00			0,36			La delegación se realizará a través del Sistema Integrado de Agrocalidad y la comunicación se notificará mediante radio de largo alcance
6	Técnico de Agrocalidad	Revisar clínicamente a la mascota		X					20,00			2,40			
7	Técnico de Agrocalidad	Devolver documentos y mascota en caso de no cumplir requisitos sanitarios	X							2,00		0,24			
8	Técnico de Agrocalidad	Registrar información detallada de la revisión clínica de la mascota en el formato digital de Revisión	X						5,00			0,60			La información se registrará en la Plataforma Integrada de Agrocalidad

9	Técnico de Agrocalidad	Elaborar Permiso Zoosanitario de Exportación	X						3,00			0,36			Los Permisos se elaborarán automáticamente a través de la Plataforma Integrada de Agrocalidad que asignará la numeración y su fecha de elaboración		
10	Técnico de Agrocalidad	Revisar Permiso		X						1,00			0,12				
11	Técnico de Agrocalidad	Imprimir Permiso	X						1,00			0,12					
12	Técnico de Agrocalidad	Firmar Permiso	X						1,00			0,12					
13	Técnico de Agrocalidad	Entregar Permiso Zoosanitario de Importación	X						1,00			0,12					
									SUBTOTAL			46,00	3,00	0,00	5,52	0,36	0,00
									TOTAL TIEMPO / COSTO			49,00			5,88		

Fuente: Elaborado por la autora

Tabla 71. Hoja de mejoramiento del Proceso de Emisión de Permiso Zoonosanitario de Importación

HOJA DE MEJORAMIENTO					
Proceso: de Agrocalidad		Subproceso: Emisión de Permiso Zoonosanitario de Importación			
Responsable: Técnico de Agrocalidad		Código: D.4			
Entrada: Solicitud de revisión clínica de mascotas para entrar al país					
Salida: Emisión de Permiso Zoonosanitario de Importación					
Problemas Detectados					
<ul style="list-style-type: none"> - La solicitud de revisión clínica de la mascota se realiza verbalmente, no se cuenta con un respaldo físico de receptor las solicitudes. - No existe un Sistema Integrado, en el cual se elaboren los Permisos. - No se cuenta con un registro de la delegación para realizar la revisión de la mascota. - Se imprime primero el Permiso, y posteriormente se comprueba si este se encuentra correctamente elaborado. - Los datos de las revisiones clínicas se llena manualmente en la Hoja de Registro de Inspecciones, provocando una demora en el proceso de control. 					
Soluciones Propuestas					
<ul style="list-style-type: none"> - Las solicitudes de Revisión Clínica de las mascotas se receptorán mediante formularios que estarán disponibles en los informativos del CEBAF San Miguel, para que los usuarios registren directamente la información solicitada de sus mascotas - Mediante la implementación una plataforma integrada de Agrocalidad, se sistematizarán los procesos de emisión de Permisos, y generará automáticamente la orden de pago de tasa por emisión del Permiso, analizando y validando la información proporcionada tanto del usuario como resultados de las revisiones clínicas de las mascotas. 					
Situación Actual					
Tiempo	Costos	Eficiencia tiempo	Eficiencia costos	Frecuencia	Volumen
101 min.	\$ 12,12	95,04%	95,04%	Diaria	65
Situación Propuesta					
Tiempo	Costos	Eficiencia tiempo	Eficiencia costos	Frecuencia	Volumen
49 min.	\$ 5,88	100%	100%	Diaria	65
Diferencia					
Tiempo	Costos	Eficiencia tiempo	Eficiencia costos	Frecuencia	Volumen
52 min.	\$ 6,24	4,96%	4,96%	Diaria	65
Ahorro Mensual			Ahorro Anual		
Tiempo	Costos	Tiempo	Costos		
3.380 min.	\$ 468	40.560 min.	\$ 5.616		

Fuente: Elaborado por la autora


Tabla 72. Hoja ISO del Proceso de Emisión de Permiso Zoosanitario de Importación

		HOJA ISO		Fecha: 01/05/2015 Código: D.4
PROCESO: GESTIÓN DE AGROCALIDAD		SUBPROCESO: EMISIÓN DE PERMISO ZOOSANITARIO DE IMPORTACIÓN		
OBJETIVO: Revisar clínicamente a las mascotas para certificar que cumplen con los requisitos sanitarios				
ALCANCE: Mediante la revisión clínica y documental de la mascota para que ésta pueda ingresar al país				
NO.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD		
1	Supervisor de Agrocalidad	Receptar solicitud de revisión clínica de la mascota		
2	Supervisor de Agrocalidad	Solicitar documentación habilitante para movilizar a la mascota		
3	Supervisor de Agrocalidad	Verificación de documentación solicitada		
4	Supervisor de Agrocalidad	Registrar información de la solicitud de la revisión clínica de la mascota		
5	Supervisor de Agrocalidad	Delegar un técnico para la revisión de la mascota		
6	Técnico de Agrocalidad	Revisar clínicamente a la mascota		
7	Técnico de Agrocalidad	Devolver documentos y mascota en caso de no cumplir requisitos sanitarios		
8	Técnico de Agrocalidad	Registrar información detallada de la revisión clínica de la mascota en el formato digital de Revisión		
9	Técnico de Agrocalidad	Elaborar Permiso Zoosanitario de Exportación		
10	Técnico de Agrocalidad	Revisar Permiso		
11	Técnico de Agrocalidad	Imprimir Permiso		
12	Técnico de Agrocalidad	Firmar Permiso		
13	Técnico de Agrocalidad	Entregar Permiso Zoosanitario de Importación		
TERMINOLOGÍA				
AGROCALIDAD: Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro				
ZOOSANITARIO: Sanidad animal				
FORMULARIOS				
<ul style="list-style-type: none"> - SOLICITUD DE REVISIÓN CLÍNICA DE LA MASCOTA: Formulario mediante el cual el dueño de la mascota que saldrá del país debe registrar sus datos y de la mascota solicitando la revisión clínica de la mascota por parte de un técnico de Agrocalidad. - PERMISO ZOOSANITARIO DE IMPORTACIÓN: Es un certificado de autorización de ingreso previa inspección del estado sanitario de las mascotas que ingresan al país. 				
CAMBIOS		ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
MEJORADOS	5	NHORYS FLOR	RESPONSABLE AGROCALIDAD	JUNTA DE ADMINISTRADORES
FUSIONADOS	0			
ELIMINADOS	0			
CREADOS	0			

Fuente: Elaborado por la autora

5.1.5 MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN ADUANERA


Tabla 73. Diagrama de Mejoramiento del proceso de control de importación de mercancía

DIAGRAMACIÓN MEJORADA DE PROCESOS															
		Ingresa: Mercancías a ser importadas						Nombre del proceso: Control de Importación de mercancía							
		Resultado: Emisión de Declaración Aduanera de Importación						Frecuencia: Diaria			Volumen: 65 usuarios 2 Funcionarios				
		Responsable: Vigilante Aduanero						Tiempo: 103 minutos			Eficiencia en tiempo:				
								Costo: \$ 15,45			Eficiencia en costos:				
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	○	□	◐	▽	⇨	◇	TIEMPO			COSTO			POSIBLE SOLUCIÓN
								VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA		
1	Vigilante Aduanero	Receptar declaración de la mercadería	X						8,00			1,20			
2	Vigilante Aduanero	Registrar información de la declaración en el Sistema	X						5,00			0,75			
3	Vigilante Aduanero	Emitir orden de pago de liquidación de impuestos	X						5,00			0,75			
4	Vigilante Aduanero	Imprimir liquidación de impuestos	X						1,00			0,15			
5	Vigilante Aduanero	Entregar liquidación de impuestos al importador	X						1,00			0,15			
6	Vigilante Aduanero	Receptar comprobante de pago de la liquidación impuestos y documentos de importación	X						10,00			1,50			Con la implementación de una entidad bancaria en el CEBAF, esta actividad se realizará en menor tiempo
7	Vigilante Aduanero	Registrar comprobante de liquidación en el sistema	X						1,00			0,15			
8	Vigilante Aduanero	Analizar y validar información		X					0,00			0,00			Información proporcionada automáticamente por el Sistema EUAPASS
9	Vigilante Aduanero	Revisar documentación de la mercadería en caso de aforo documental		X					5,00			0,75			
10	Vigilante Aduanero	Inspeccionar la carga del vehículo en caso de aforo físico		X					45,00			6,75			
11	Vigilante Aduanero	Realizar fotografías de la mercadería en caso de aforo físico		X						5,00		0,75			
12	Vigilante Aduanero	Registrar información de la inspección en el sistema	X						5,00			0,75			
13	Vigilante Aduanero	Emitir declaración aduanera de importación	X						5,00			0,75			

14	Vigilante Aduanero	Imprimir declaración aduanera de importación	X						1,00			0,15			
15	Vigilante Aduanero	Revisar y firmar declaración aduanera de importación		X					5,00			0,75			
16	Vigilante Aduanero	Entregar declaración aduanera y documentación de importación	X						1,00			0,15			
SUBTOTAL									98,00	5,00	0,00	14,70	0,75	0,00	
TOTAL TIEMPO / COSTO									103,00			15,45			


Fuente: Elaborado por la autora

Tabla 74. Hoja de Mejoramiento del proceso de control de importación de mercancía

HOJA DE MEJORAMIENTO					
Proceso: Gestión Aduanera			Subproceso: Control de importación de mercancía		
Responsable: Vigilante Aduanero			Código: E.1		
Entrada: Mercancías a ser importadas					
Salida: Emisión de Declaración Aduanera de Importación					
Problemas Detectados					
<ul style="list-style-type: none"> – El principal y único problema que genera demora en este proceso es que no se cuenta con una Agencia Bancaria en el CEBAF para que efectúe el cobro de impuestos de ingreso y salida de mercancía, ya que los usuarios deben movilizarse hasta la ciudad más cercana para realizar la liquidación de impuestos. 					
Soluciones Propuestas					
<ul style="list-style-type: none"> – La solución propuesta para mejorar el proceso de importación de mercancía es implementar una agencia bancaria en las instalaciones del CEBAF, para minimizar el tiempo de proceso por usuario, cabe recalcar que el Servicio Nacional de Aduana cuenta con uno de los mejores sistemas de control de los procesos de comercio exterior, ahorrando trámites y tiempo para los usuarios. 					
Situación Actual					
Tiempo	Costos	Eficiencia tiempo	Eficiencia costos	Frecuencia	Volumen
168 min.	\$ 25,20	100%	100%	Diaria	65
Situación Propuesta					
Tiempo	Costos	Eficiencia tiempo	Eficiencia costos	Frecuencia	Volumen
103 min.	\$ 15,45	100%	100%	Diaria	65
Diferencia					
Tiempo	Costos	Eficiencia tiempo	Eficiencia costos	Frecuencia	Volumen
65 min.	\$ 9,75	0%	0%	Diaria	65
Ahorro Mensual			Ahorro Anual		
Tiempo	Costos	Tiempo	Costos		
4.225 min.	\$ 633,75	50.700 min.	\$ 7.605		


Fuente: Elaborado por la autora

Tabla 75. Hoja ISO del Proceso de control de importación de mercancía

		HOJA ISO		Fecha: 01/05/2015 Código: E.1
PROCESO: GESTIÓN ADUANERA		SUBPROCESO: CONTROL DE IMPORTACIÓN DE MERCANCÍA		
OBJETIVO: Realizar la inspección a la mercancía que ingresa al país				
ALCANCE: Verificando el pago de impuestos arancelarios, inspección física y documental de las mercancías posterior emisión de la Declaración Aduanera de Importación.				
NO.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD		
1	Vigilante Aduanero	Receptar declaración de la mercadería		
2	Vigilante Aduanero	Registrar información de la declaración en el Sistema		
3	Vigilante Aduanero	Emitir orden de pago de liquidación de impuestos		
4	Vigilante Aduanero	Imprimir liquidación de impuestos		
5	Vigilante Aduanero	Entregar liquidación de impuestos al importador		
6	Vigilante Aduanero	Receptar comprobante de pago de la liquidación de impuestos y documentos de importación		
7	Vigilante Aduanero	Registrar comprobante de liquidación en el sistema		
8	Vigilante Aduanero	Analizar y validar información		
9	Vigilante Aduanero	Revisar documentación de la mercadería en caso de aforo documental		
10	Vigilante Aduanero	Inspeccionar la carga del vehículo en caso de aforo físico		
11	Vigilante Aduanero	Realizar fotografías de la mercadería en caso de aforo físico		
12	Vigilante Aduanero	Registrar información de la inspección en el sistema		
13	Vigilante Aduanero	Emitir declaración aduanera de importación		
14	Vigilante Aduanero	Imprimir declaración aduanera de importación		
15	Vigilante Aduanero	Revisar y firmar declaración aduanera de importación		
16	Vigilante Aduanero	Entregar declaración aduanera y documentación de importación		
TERMINOLOGÍA				
AFORO: Es el canal de revisión que se realizará a la mercadería				
FORMULARIOS				
– DECLARACIÓN ADUANERA DE IMPORTACIÓN: Formulario en el que se registra la información general relativa a la mercadería que está siendo objeto de importación				
CAMBIOS		ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
MEJORADOS	1	NHORYS FLOR	RESPONSABLE ADUANA	JUNTA DE ADMINISTRADORES
FUSIONADOS	0			
ELIMINADOS	0			
CREADOS	0			

Fuente: Elaborado por la autora


Tabla 76. Diagramación de Mejoramiento del Proceso de control de exportación de mercancía

		Ingresa: Mercancía para exportación						Nombre del proceso: Control de Exportación de mercancía								
		Resultado: Emisión de Declaración Aduanera de Exportación						Frecuencia: Diaria			Volumen: 65 usuarios					
No.		RESPONSABLE	ACTIVIDAD	○	□	D	▽	⇒	◇	TIEMPO			COSTO			POSIBLE SOLUCIÓN
										VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA	
1	Vigilante Aduanero	Receptar declaración de la mercadería	X							8,00			1,20			
2	Vigilante Aduanero	Registrar información de la declaración en el Sistema	X							5,00			0,75			
3	Vigilante Aduanero	Emitir orden de pago de liquidación de impuestos	X							5,00			0,75			
4	Vigilante Aduanero	Imprimir liquidación de impuestos	X							1,00			0,15			
5	Vigilante Aduanero	Entregar liquidación de impuestos	X							1,00			0,15			
6	Vigilante Aduanero	Receptar comprobante de pago de la liquidación impuestos y documentos de exportación	X							10,00			1,50			Con la implementación de una entidad bancaria en el CEBAF, esta actividad se realizará en menor tiempo
7	Vigilante Aduanero	Registrar información de pago de liquidación para validación en el sistema	X							1,00			0,15			
8	Vigilante Aduanero	Inspeccionar la carga del vehículo		X						45,00			6,75			
9	Vigilante Aduanero	Realizar fotografías de la mercadería			X						5,00		0,75			
10	Vigilante Aduanero	Registrar información de la inspección en el sistema	X							10,00			1,50			
11	Vigilante Aduanero	Emitir declaración aduanera de exportación	X							5,00			0,75			
12	Vigilante Aduanero	Imprimir declaración aduanera de exportación	X							1,00			0,15			
13	Vigilante Aduanero	Firmar Declaración Aduanera de Exportación	X							1,00			0,15			

14	Vigilante Aduanero	Entregar Declaración Aduanera y documentación de exportación	X						1,00			0,15	
			SUBTOTAL				93,00	6,00	0,00	13,95	0,90	0,00	
			TOTAL TIEMPO / COSTO				99,00			14,85			

Fuente: Elaborado por la autora

Tabla 77. Hoja de Mejoramiento del proceso de control de exportación de mercancía

HOJA DE MEJORAMIENTO					
Proceso: Gestión Aduanera			Subproceso: Control de exportación de mercancía		
Responsable: Vigilante Aduanero			Código: E.2		
Entrada: Mercancías para exportación					
Salida: Emisión de Declaración Aduanera de Exportación					
Problemas Detectados					
<ul style="list-style-type: none"> – El principal y único problema que genera demora en este proceso es que no se cuenta con una Agencia Bancaria en el CEBAF para que efectúe el cobro de impuestos de ingreso y salida de mercancía, ya que los usuarios deben movilizarse hasta la ciudad más cercana para realizar la liquidación de impuestos. 					
Soluciones Propuestas					
<ul style="list-style-type: none"> – La solución propuesta para mejorar el proceso de exportación de mercancía es implementar una agencia bancaria en las instalaciones del CEBAF, para minimizar el tiempo de proceso por usuario, cabe recalcar que el Servicio Nacional de Aduana cuenta con uno de los mejores sistemas de control de los procesos de comercio exterior, ahorrando trámites y tiempo para los usuarios. 					
Situación Actual					
Tiempo	Costos	Eficiencia tiempo	Eficiencia costos	Frecuencia	Volumen
168 min.	\$ 25,20	100%	100%	Diaria	65
Situación Propuesta					
Tiempo	Costos	Eficiencia tiempo	Eficiencia costos	Frecuencia	Volumen
99 min.	\$ 14,85	100%	100%	Diaria	65
Diferencia					
Tiempo	Costos	Eficiencia tiempo	Eficiencia costos	Frecuencia	Volumen
69 min.	\$ 10,35	0%	0%	Diaria	65
Ahorro Mensual			Ahorro Anual		
Tiempo		Costos		Tiempo	
4.485 min.		\$ 672,75		53.820 min.	
		Costos			
		\$ 8.073			

Fuente: Elaborado por la autora


Tabla 78. Hoja ISO del Proceso de control de exportación de mercancía

		HOJA ISO		Fecha: 01/05/2015 Código: E.2
PROCESO: GESTIÓN ADUANERA		SUBPROCESO: CONTROL DE EXPORTACIÓN DE MERCANCÍA		
OBJETIVO: Realizar la inspección de las mercancías que salen del país				
ALCANCE: Verificando el pago de impuestos arancelarios, inspección física y documental de las mercancías posterior emisión de la Declaración Aduanera de Exportación				
NO.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD		
1	Vigilante Aduanero	Receptar declaración de la mercadería		
2	Vigilante Aduanero	Registrar información de la declaración en el Sistema		
3	Vigilante Aduanero	Emitir orden de pago de liquidación de impuestos		
4	Vigilante Aduanero	Imprimir liquidación de impuestos		
5	Vigilante Aduanero	Entregar liquidación de impuestos		
6	Vigilante Aduanero	Receptar comprobante de pago de la liquidación impuestos y documentos de exportación		
7	Vigilante Aduanero	Registrar información de pago de liquidación para validación en el sistema		
8	Vigilante Aduanero	Inspeccionar la carga del vehículo		
9	Vigilante Aduanero	Realizar fotografías de la mercadería		
10	Vigilante Aduanero	Registrar información de la inspección en el sistema		
11	Vigilante Aduanero	Emitir declaración aduanera de exportación		
12	Vigilante Aduanero	Imprimir declaración aduanera de exportación		
13	Vigilante Aduanero	Firmar Declaración Aduanera de Exportación		
14	Vigilante Aduanero	Entregar Declaración Aduanera y documentación de exportación		
TERMINOLOGÍA				
AFORO: Es el canal de revisión que se realizará a la mercadería				
FORMULARIOS				
– DECLARACIÓN ADUANERA DE EXPORTACIÓN: Formulario en el que se registra la información general relativa a la mercadería que está siendo objeto de exportación				
CAMBIOS		ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
MEJORADOS	1	NHORYS FLOR	RESPONSABLE ADUANA	JUNTA DE ADMINISTRADORES
FUSIONADOS	0			
ELIMINADOS	0			
CREADOS	0			

Fuente: Elaborado por la autora

5.1.6 MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE LA GESTIÓN DE PESOS Y DIMENSIONES

Tabla 79. Diagramación de Mejoramiento del Proceso de control de pesos y dimensiones a los vehículos de carga

DIAGRAMACIÓN MEJORADA DE PROCESOS																
		Ingresa: Vehículo de Carga						Nombre del proceso: Control de pesos y dimensiones a los vehículos de carga								
		Resultado: Autorización de Ingreso al país o Emisión de Citación						Frecuencia: Diaria			Volumen: 65 vehículos			1 Funcionario		
		Responsable: Operador de Báscula						Tiempo: 20 minutos			Eficiencia en tiempo: 100%					
								Costo: \$ 1,80			Eficiencia en costos: 100%					
No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	○	□	◐	▽	➔	◇	TIEMPO			COSTO			OBSERVACIONES	
								VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA			
1	Operador de Báscula	Solicitar Certificado de Operación Regular	X						2,00			0,18				
2	Operador de Báscula	Medir dimensiones del vehículo		X					5,00			0,45				
3	Operador de Báscula	Pesar el vehículo en la báscula		X					2,00			0,18			El vehículo se colocará automáticamente en la báscula para ser pesado	
4	Operador de Báscula	Registrar información del peso y medidas en el Sistema SITOP	X						3,00			0,27			Se agilizará esta actividad, ya que se contará con una mejor velocidad de servicio de internet	
5	Operador de Báscula	Analizar información registrada en el Sistema						X	1,00			0,09				
6	Operador de Báscula	Emitir Citación en caso de encontrar novedad en vigencia o exceso de peso o medidas	X						4,00			0,36			La emisión de la Citación se realizará a través del Sistema SITOP	
7	Operador de Báscula	Imprimir Citación														
8	Operador de Báscula	Firmar Citación	X						1,00			0,09				
9	Operador de Báscula	Entregar Citación	X						1,00			0,09				

Continúa ➔

10	Operador de Báscula	Devolver Certificado de Operación Regular	X						1,00			0,09				
			SUBTOTAL					20,00	0,00	0,00	1,80	0,00	0,00			
			TOTAL TIEMPO / COSTO					20,00			1,80					

Fuente: Elaborado por la autora

Tabla 80. Hoja de Mejoramiento del proceso de control de pesos y dimensiones a los vehículos de carga

HOJA DE MEJORAMIENTO				 Ministerio de Transporte y Obras Públicas	
Proceso: Gestión de Pesos y Dimensiones			Subproceso: Control de pesos y dimensiones a los vehículos de carga		
Responsable: Vehículo de carga			Código: F.1		
Entrada: Mercancías para exportación					
Salida: Autorización de Ingreso al país o Emisión de Citación					
Problemas Detectados					
<ul style="list-style-type: none"> - La actividad de verificar la vigencia del Certificado de Operación Regular, no agrega valor en este proceso, debido a que esta información arroja automáticamente el Sistema Integrado de Transporte y Obras Públicas. - Las Citaciones se están emitiendo de forma manual, debido a que no se cuenta con una impresora, lo cual genera una demora en este proceso. 					
Soluciones Propuestas					
<ul style="list-style-type: none"> - La solución propuesta para mejorar el proceso de exportación de mercancía es implementar una agencia bancaria en las instalaciones del CEBAF, para minimizar el tiempo de proceso por usuario, cabe recalcar que el Servicio Nacional de Aduana cuenta con uno de los mejores sistemas de control de los procesos de comercio exterior, ahorrando trámites y tiempo para los usuarios. 					
Situación Actual					
Tiempo	Costos	Eficiencia tiempo	Eficiencia costos	Frecuencia	Volumen
33 min.	\$ 2,97	90%	90%	Diaria	65
Situación Propuesta					
Tiempo	Costos	Eficiencia tiempo	Eficiencia costos	Frecuencia	Volumen
20 min.	\$ 1,80	100%	100%	Diaria	65
Diferencia					
Tiempo	Costos	Eficiencia tiempo	Eficiencia costos	Frecuencia	Volumen
13min.	\$ 1,17	10%	10%	Diaria	65
Ahorro Mensual			Ahorro Anual		
Tiempo	Costos	Tiempo	Costos		
845 min.	\$ 76,05	10.140 min.	\$ 912,60		

Fuente: Elaborado por la autora

Tabla 81. Hoja ISO del Proceso de control de pesos y dimensiones a los vehículos de carga

		HOJA ISO		Fecha: 01/05/2015 Código: F.1
PROCESO: GESTIÓN DE PESOS Y DIMENSIONES		SUBPROCESO: CONTROL DE PESOS Y DIMENSIONES A LOS VEHÍCULOS DE CARGA		
OBJETIVO: Realizar el control de pesos y dimensiones a los vehículos de carga que ingresan al país				
ALCANCE: Mediante la verificación de que peso y medida de los vehículos no exceden lo establecido en el Certificado de Operación Regular.				
NO.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD		
1	Operador de Báscula	Solicitar Certificado de Operación Regular		
2	Operador de Báscula	Medir dimensiones del vehículo		
3	Operador de Báscula	Pesar el vehículo en la báscula		
4	Operador de Báscula	Registrar información del peso y medidas en el Sistema SITOP		
5	Operador de Báscula	Analizar información registrada en el Sistema		
6	Operador de Báscula	Emitir Citación en caso de encontrar novedad en vigencia o exceso de peso o medidas		
7	Operador de Báscula	Imprimir Citación		
8	Operador de Báscula	Firmar Citación		
9	Operador de Báscula	Entregar Citación		
10	Operador de Báscula	Devolver Certificado de Operación Regular		
TERMINOLOGÍA				
CERTIFICADO DE OPERACIÓN REGULAR: Documento obligatorio habilitante para la movilización de los vehículos de carga que circulan en la Red Vial Estatal.				
FORMULARIOS				
– CITACIÓN: Sanción monetaria por ir en contra de la normativa que regula la carga pesada, se aplica cuando el vehículo excede el peso o dimensiones.				
CAMBIOS		ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
MEJORADOS	1	NHORYS FLOR	RESPONSABLE MTO	JUNTA DE ADMINISTRADORES
FUSIONADOS	0			
ELIMINADOS	1			
CREADOS	0			

Fuente: Elaborado por la autora

5.2 MATRIZ COMPARATIVA ENTRE LA SITUACIÓN ACTUAL Y LA SITUACIÓN PROPUESTA

Tabla 82. Matriz comparativa de la situación actual y propuesta de los procesos

No.	PROCESO	VOLUMEN (Usuarios)	SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA		AHORRO MENSUAL	
			Tiempo (minutos)	Costos (\$)	Tiempo (minutos)	Costos (\$)	Tiempo (minutos)	Costos (\$)
1	Control Migratorio a tripulantes	65	1.495,00	165,75	552,5	61,75	942,50	104,00
2	Control de salida de vehículos	65	1.885,00	249,60	910,00	122,20	975,00	127,40
3	Control de armas, munición, explosivos y combustible	65	9.262,50	1.565,85	3.152,50	516,75	6.110,00	1.049,10
4	Emisión de Certificado Fitosanitario de Exportación	65	6.890,00	826,80	3.835,00	491,40	3.055,00	335,40
5	Emisión de Permiso Fitosanitario de Importación	65	7.020,00	842,40	3.997,50	479,70	3.022,50	362,70
6	Emisión de Certificado Zoosanitario de Exportación	65	6.305,00	756,60	3.185,00	382,20	3.120,00	374,40
7	Emisión de Permiso Zoosanitario de Importación	65	6.565,00	787,80	3.185,00	382,20	3.380,00	405,60
8	Control de importación de mercancía	65	10.920,00	1.638,00	6.695,00	1.004,25	4.225,00	633,75
9	Control de exportación de mercancía	65	10.920,00	1.638,00	6.435,00	965,25	4.485,00	672,75
10	Control de pesos y dimensiones a los vehículos de carga	65	2.145,00	193,05	1.300,00	117,00	845,00	76,05
TOTAL			63.407,50	8.663,85	33.247,50	4.522,70	30.160,00	4.141,15

Elaborado por: Nhorys Flor

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- El obtener la información necesaria para el presente trabajo de investigación tuvo un alto grado de dificultad, debido a la ausencia de un marco legal que garantice documentadamente el funcionamiento del CEBAF San Miguel.
- El principal problema encontrado en el análisis de los procesos del CEBAF San Miguel es que la mayor parte de las entidades de control, no cuentan con el recurso humano, equipos, herramientas, mobiliario, infraestructura y tecnología necesaria para llevar a cabo un control eficiente, eficaz y sistematizado en el punto fronterizo nororiental del país, lo cual incrementa considerablemente los tiempos de espera de los usuarios binacionales.
- El Centro Binacional de Atención en Frontera “San Miguel” no cuenta con la Junta de Administradores y por consiguiente no existe el Reglamento correspondiente para regular los procesos administrativos y operativos destinados a cumplir los objetivos establecidos en la Decisión 502 de la Comunidad Andina de Naciones.
- No existe una institución financiera encargada de la recaudación de las tasas establecidas por las entidades de control que conforman el CEBAF, lo cual obliga a los usuarios a realizar dicho trámite en la ciudad más cercana que en este caso es Lago Agrio.

- El valor agregado del presente trabajo es la sistematización de los procesos operativos del CEBAF San Miguel, aplicando los objetivos propuestos en el Plan Nacional de Gobierno Electrónico 2014 – 2017.
- La propuesta del presente trabajo de investigación mejorará la eficiencia de los procesos operativos del CEBAF San Miguel, generando un ahorro de \$ 4.141,15 en costos de operación y 30.160,50 minutos mensuales.

6.2 RECOMENDACIONES

- Aplicar la propuesta de mejora para los procesos operativos del Centro Binacional de Atención en Frontera “San Miguel” con el fin de ofrecer un servicio integrado y de calidad a los usuarios internos y externos.
- Conformar la Junta de Administradores del CEBAF San Miguel y el respectivo Reglamento para garantizar su correcto funcionamiento.
- Que la Junta de Administradores exija la asignación inmediata de todos los recursos necesarios que al momento no se disponen.
- Mejorar la remuneración de los funcionarios asignados al CEBAF en base a su perfil profesional y a la situación geográfica.
- Gestionar un convenio para que una institución financiera opere en las instalaciones del Centro para agilizar el proceso de recaudación de las tasas establecidas por las diferentes entidades.

- Crear canales de comunicación permanentes entre las entidades que conforman el CEBAF San Miguel a través de una plataforma informática.

BIBLIOGRAFÍA

- Agrocalidad . (2009). *Página Web Agrocalidad*. Recuperado el 20 de Abril de 2015, de <http://www.agrocalidad.gob.ec/la-institucion/>
- Agudelo Tobon, L. F., & Escobar Bolívar, J. (2010). *Gestión por Procesos*. Medellín: Kimpres Ltda.
- Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeación & Estrategia*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás de Aquino.
- Beltrán , J., Carmona, M., Carrasco, R., Miguel, R., & Tejedor, F. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Sevilla: Instituto Andaluz de Tecnología.
- Calidad ISO 9001. (2013). *Sitio Web de Calidad ISO 9001*. Recuperado el 30 de Abril de 2015, de <http://iso9001calidad.com/elementos-de-un-proceso-30.html>
- Centro Andino de Integración. (2009). *Sitio Web del Centro Andino de Integración*. Recuperado el 03 de Mayo de 2015, de <http://centroandinodeintegracion.org/acuerdo-y-tribunal-andino/>
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. (2010). *Sitio Web de ProEcuador*. Recuperado el 03 de Mayo de 2015, de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/02/1-Codigo-Organico-de-la-Produccion-Comercio-e-Inversiones-pag-37.pdf>
- Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. (2014). *Sitio Web del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas* . Obtenido de <https://www.ccfaa.mil.ec/index.php/institucion/mision-y-vision>
- Comisión de la Comunidad Andina. (25 de Junio de 1997). *Sitio Web del Sistema de Información sobre Comercio Exterior*. Recuperado el 03 de Mayo de 2015, de <http://www.sice.oas.org/trade/junac/decisiones/dec563s.asp>
- COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES. (2010). *Página web de la CAN*. Recuperado el 20 de Abril de 2015, de Documentos/Decisiones: <http://www.comunidadandina.org/Seccion.aspx?id=123&tipo=TE&title=centros-binacionales-de-atencion-en-frontera-cebaf>

- Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores. (22 de Junio de 2001). *Sitio Web de Cancillería Colombia*. Recuperado el 03 de Mayo de 2015, de https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Normograma/docs/decision_comisioncandina_dec502.htm
- Decisión 502 Comunidad Andina de Naciones. (2001). *Decisión 502 Comunidad Andina de Naciones*. Valencia: Comunidad Andina de Naciones.
- Ejército Ecuatoriano . (2014). *Ejército Ecuatoriano*. Recuperado el 04 de Mayo de 2015, de http://www.ejercitoecuadoriano.mil.ec/images/2015/transparencia/Informe_gestion.pdf
- Gobierno Electrónico. (2012). *Sitio Web de Gobierno Electrónico*. Recuperado el 10 de Febrero de 2015, de <http://www.gobiernoelectronico.gob.ec/>
- Harrington, J. (1998). En J. Harrington, *Mejoramiento de los procesos de empresas*. Bogotá: McGraw Hill .
- Jordi Casal & Enric Mateu. (2003). TIPOS DE MUESTREO. *Rev. Epidem. Med. Prev.*, 1: 3-7.
- Junta de Castilla y León. (2004). *Sitio Web del Portal de Educación*. Recuperado el 01 de Mayo de 2015, de <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.educa.jcyl.es%2Fdpburgos%2Fes%2Fapebu%2Fmejora-calidad-educativa.ficheros%2F354899-Documentaci%25C3%25B3n%2520General%2520-%2520Gesti%25C3>
- Ley Orgánica de Defensa Nacional . (2007). *Sitio Web del Instituto Oceanográfico de la Armada* . Recuperado el 04 de Mayo de 2015, de http://www.inocar.mil.ec/web/images/lotaip/2015/literal_a/base_legal/A._Ley_organica_defensa_nacional.pdf

- Medina, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico*. Santo Domingo : Instituto Tecnológico de Santo Domingo.
- Ministerio de Fomento. (2005). *Ministerio de Fomento España*. Recuperado el 02 de Mayo de 2015, de <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2009). *Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica*. Recuperado el 02 de Mayo de 2015, de <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/5d4b8d59-d008-407c-bf52-00be6de79e80/guia-levantamiento-procesos-2009.pdf>
- Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información. (2014). *Sitio Web del Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información*. Recuperado el 10 de Febrero de 2015, de <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-cuenta-con-una-propuesta-de-plan-estrategico-de-investigacion-desarrollo-e-innovacion-de-las-tic/>
- Ministerio de Transporte y Obras Públicas. (2011). *www.obraspublicas.gob.ec*. Recuperado el 22 de Abril de 2015, de <http://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/Decreto-Ejecutivo-957-MTOP-Encargado-Centros-Binacionales-Atencio%CC%81n-en-Fronteras1.pdf>
- Ministerio del Interior. (2013). *Página Web del Ministerio del Interior*. Recuperado el 23 de Abril de 2015, de <http://www.ministeriointerior.gob.ec/objetivos/>
- Moreno, O. (2011). *Página Web del Ing. Oscar Moreno Villagomez*. Recuperado el 27 de Abril de 2015, de <http://omorenov.blogspot.com/p/pe-direccionamiento.html>

- Nieto, R. (2013). *Página del Ministerio de Relaciones Exteriores Perú*. Recuperado el 20 de Abril de 2015, de http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Documents/2_Presentacion_CAN_Nieto.pdf
- nzx. (s.f.).
- Pérez Fernandez de Velasco, J. (1999). En J. A. Pérez Fernandez de Velasco, *Gestión de la calidad orientada a los procesos*. Madrid: ESIC.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). Gestión por procesos. En J. A. Pérez Fernández de Velasco, *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC.
- Plan Nacional del Buen Vivir. (2013). *Página Web del Buen Vivir*. Recuperado el 22 de Abril de 2015, de http://issuu.com/buen-vivir/docs/6_objetivo_12_fundamento_y_diagnost/13?e=8910223/4203600
- Reppard , & Rowland . (1996). En Reppard, & Rowland, *Reingeniería en los procesos de negocios* (pág. 173). Naucalpán de Juárez: PRENTICE HALL INC.
- Resolución 1541 del Acuerdo de Cartagena . (2013). *Acuerdo para la creación y funcionamiento del Centro Binacional de Atención Fronteriza (CEBAF) de San Miguel entre Ecuador y Colombia* . Lima.
- RODRÍGUEZ, J. M. (2011). *Métodos de Investigación Cualitativa*. Bogotá: Universidad Santo Tomás y San Buenaventura.
- Salazar, F. (2010). *Estrategia: Todo lo que se debe conocer y aplicar*. Quito.
- SENAE. (2011). *Página Web de Aduana del Ecuador*. Recuperado el 24 de Abril de 2015, de http://www.aduana.gob.ec/ace/mission_vision.action


ANEXOS

Anexo 1 Solicitud de Inspección Fitosanitaria

 <p>Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca</p>	 <p>AGROCALIDAD AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO</p>	<p>Av. Eloy Alfaro y Amazonas Edificio MAGAP • PISO 9 Tel.: (593) 2-2567 232 direccion@agrocalidad.gob.ec www.agrocalidad.gob.ec</p>																										
<p>REPUBLICA DEL ECUADOR</p> <p>MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUACULTURA Y PESCA</p> <p>AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO - AGROCALIDAD</p> <p style="color: red; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">SOLICITUD DE INSPECCIÓN</p>																												
<p>Señores,</p> <p>Representantes de AGROCALIDAD</p> <p>Yo, _____, en calidad de _____ de la empresa solicito se sirvan realizar la inspección Fitosanitaria del embarque de frutas para exportación, según las cantidades y detalle que a continuación señalo:</p>																												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2">1. Nombre del exportador:</td> </tr> <tr> <td>2. Dirección</td> <td>3. Celular:</td> </tr> <tr> <td>4. Correo electrónico:</td> <td>5. Número de RUC:</td> </tr> <tr> <td colspan="2">6. Nombre del producto</td> </tr> <tr> <td colspan="2">7. Marcas distintivas</td> </tr> <tr> <td colspan="2">8. Fecha(s) de embarque:</td> </tr> <tr> <td colspan="2">9. Nombre del vapor:</td> </tr> <tr> <td>10. Lugar(es) de inspección:</td> <td>11. Coordenadas: X _____ Y _____ Altitud _____</td> </tr> <tr> <td>Finca (empacadora) <input type="radio"/></td> <td>Hora de inicio de actividades: _____</td> </tr> <tr> <td>Centro de acopio <input type="radio"/></td> <td>Hora de inicio de actividades: _____</td> </tr> <tr> <td>Patío de consolidación <input type="radio"/></td> <td>Hora de inicio de actividades: _____</td> </tr> <tr> <td>Bodega <input type="radio"/></td> <td>Hora de inicio de actividades: _____</td> </tr> <tr> <td>Muelle <input type="radio"/></td> <td>Hora de inicio de actividades: _____</td> </tr> </table> <p>Nota: en caso de existir varios lugares de procesamiento, acopio o consolidación, anexas el listado con sus respectivos horarios, teléfono de contacto, dirección y croquis de ubicación.</p>			1. Nombre del exportador:		2. Dirección	3. Celular:	4. Correo electrónico:	5. Número de RUC:	6. Nombre del producto		7. Marcas distintivas		8. Fecha(s) de embarque:		9. Nombre del vapor:		10. Lugar(es) de inspección:	11. Coordenadas: X _____ Y _____ Altitud _____	Finca (empacadora) <input type="radio"/>	Hora de inicio de actividades: _____	Centro de acopio <input type="radio"/>	Hora de inicio de actividades: _____	Patío de consolidación <input type="radio"/>	Hora de inicio de actividades: _____	Bodega <input type="radio"/>	Hora de inicio de actividades: _____	Muelle <input type="radio"/>	Hora de inicio de actividades: _____
1. Nombre del exportador:																												
2. Dirección	3. Celular:																											
4. Correo electrónico:	5. Número de RUC:																											
6. Nombre del producto																												
7. Marcas distintivas																												
8. Fecha(s) de embarque:																												
9. Nombre del vapor:																												
10. Lugar(es) de inspección:	11. Coordenadas: X _____ Y _____ Altitud _____																											
Finca (empacadora) <input type="radio"/>	Hora de inicio de actividades: _____																											
Centro de acopio <input type="radio"/>	Hora de inicio de actividades: _____																											
Patío de consolidación <input type="radio"/>	Hora de inicio de actividades: _____																											
Bodega <input type="radio"/>	Hora de inicio de actividades: _____																											
Muelle <input type="radio"/>	Hora de inicio de actividades: _____																											
11. Puerto de destino:		12. Ciudad:																										
13. Valor de la inspección fitosanitaria:																												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;">Tipo de caja</th> <th style="width: 40%;">Número de cajas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>22XUCSS</td><td></td></tr> <tr><td>22XUCS</td><td></td></tr> <tr><td>22XU</td><td></td></tr> <tr><td>208</td><td></td></tr> <tr><td>208CH</td><td></td></tr> <tr><td>2527</td><td></td></tr> <tr><td>Total</td><td></td></tr> </tbody> </table>			Tipo de caja	Número de cajas	22XUCSS		22XUCS		22XU		208		208CH		2527		Total											
Tipo de caja	Número de cajas																											
22XUCSS																												
22XUCS																												
22XU																												
208																												
208CH																												
2527																												
Total																												
<p>Fecha de solicitud: _/_/ _/_/ _/_/_/</p> <p style="text-align: center;">  </p> <p style="text-align: center;"> NOMBRE Y FIRMA DEL EXPORTADOR O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA - No. DE CÉDULA </p> <p style="text-align: right;"> SELLO DE LA EMPRESA </p>																												
<p>NOTA: ESTA SOLICITUD DEBERÁ PRESENTARSE AL MENOS CON 48 HORAS DE ANTECIPACIÓN AL EMBARQUE EN LAS OFICINAS DE AGROCALIDAD O A TRAVÉS DEL CORREO ELECTRÓNICO</p>																												

Fuente: (Agrocalidad, 2011)

Anexo 2 Manifiesto de Carga Internacional

 COMUNIDAD ANDINA		Manifiesto de Carga Internacional (MCI)			
		N°			
IDENTIFICACION DEL TRANSPORTISTA AUTORIZADO					
1 Denominación o razón social y dirección del transportista autorizado		2 Certificado de idoneidad N°			
		3 Permisos de Prestación de Servicios N°			
IDENTIFICACION DEL VEHICULO HABILITADO (CAMION O TRACTO CAMION)					
4 Marca	5 Año de fabricación	6 Placa y país	7 Número o serie del chasis		
8 Certificados de Habilitación N°					
IDENTIFICACION DE LA UNIDAD DE CARGA (REMOLQUE O SEMI-REMOLQUE)					
9 Marca	10 Año de fabricación	11 Placa y país	12 Otro		
IDENTIFICACION DE LA TRIPULACION					
13 CONDUCTOR PRINCIPAL: Nombre y apellidos			18 CONDUCTOR AUXILIAR: Nombre y apellidos		
14 Documento de identidad N°	15 Nacionalidad	19 Documento de identidad N°	20 Nacionalidad		
16 Licencia de Conducir N°	17 Libreta de Tripulante Terrestre N°	21 Licencia de Conducir N°	22 Libreta de Tripulante Terrestre N°		
DATOS SOBRE LA CARGA					
23 Lugar y país de carga		24 Lugar y país de descarga			
25 Naturaleza de la carga A. Peligrosa <input type="checkbox"/> B. Sustancias químicas o precursoras <input type="checkbox"/> C. Perecible <input type="checkbox"/> D. Otra (especificar)					
26 Número de identificación de los contenedores y su capacidad (Indicar al son de 20 ó 40 pies u otra)		27 Número(s) de los precintos aduaneros			
28 Carta de Porte N°	29 Descripción de las mercancías	30 Cantidad de los bultos	31 Clase y marcas de los bultos	32 Peso en kilogramos Bruto Neto	
				33 Volumen en m ³ u otra unidad de medida	
34 Precio de las mercancías (INCOTERMS 1990) y tipo de moneda			T O T A L		
35 Observaciones de la Aduana de Partida		37 Aduana(s) de Cruce de Frontera		38 Aduana de Destino	
36 Firma y sello de la autoridad que interviene en la Aduana de Partida		El suscrito al hacerse cargo de las mercancías, se obliga a cumplir con las disposiciones de las normas que conforman el ordenamiento jurídico de la Comunidad Andina, de manera particular con la Decisión 399 y su reglamento, en la presente Operación de Transporte Internacional por Carretera.			
40 Fecha de emisión		39 Nombre, firma y sello del transportista autorizado o su representante Fecha			

Fuente: (Comunidad Andina de Naciones, 2010)

Anexo 3 Documento de Destinación Aduanera




REPÚBLICA DEL ECUADOR
MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA, ACUACULTURA Y PESCA
AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO - AGROCALIDAD
DOCUMENTO DE DESTINACIÓN ADUANERA

Nº 0065047

VÁLIDO POR CADA IMPORTACIÓN

Importación: Tránsito internacional:

AVISO DE LLEGADA				INSPECCIÓN DE AGROCALIDAD				PFI No.	
Año: 2013	Mes: 7	Día: 23	Hora: 09H00	Año: 2013	Mes: 7	Día: 23	Hora: 09H20	83258	Fecha: 28/06/2013
Puesto de Ingreso: CHACRAS		Importador/Razón Social: OLMEDO RAMOS LILIBETH MARIA		CFE No. 414222		Pais de origen: PERU			
				CZE No. 22/07/2013					
Número y Descripción de los bultos: 1850 SACOS						Cantidad y nombre del producto: PESO BRUTO: 79,98 TM HORTALIZA CEBOLLA ROJA			
Nombre Científico del producto: <i>Allium cepa</i>									
Sitio de inspección: BODEGA: ECUACARGAS				Observaciones en la verificación documental: PLACA DEL VEHICULO: 691-3238, OBA-3094, AD2-827					

Efectuada la verificación documental debe procederse a:

Inspección física Rechazo del envío 23 de julio de 2013

Efectuada la inspección/verificación del envío, sus embalajes y medios de acomodamiento y transporte y de conformidad con las normas vigentes, el Inspector Fitosanitario dictamina lo siguiente:

Ingreso: Definitivo Cuarentena posentrada

Retención para: Fumigación Desinfección Código de muestra para An. Laboratorio

Rechazo: Reembarque Destrucción

Observaciones de la inspección física: _____

EL PRODUCTO CUMPLE CON LOS REQUISITOS FITOSANITARIOS

VIGENTES PARA SU IMPORTACIÓN.

USO OFICIAL: _____


ING. CARLOS ROBLES
INSPECTOR AGROPECUARIO
 Nombre y Firma del Inspector de AGROCALIDAD



1 768105 72001

Av. Eloy Alfaro 37-350 y Amazonas
 Edif. MAGAP, piso 9, Telf.: (593-2) 2567 232
 www.agrocalidad.gob.ec
 direccion@agrocalidad.gob.ec

Fuente: Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro - Huaquillas

Anexo 4 Flujo del CEBAF San Miguel

FLUJO DE USUARIOS DEL CEBAF SAN MIGUEL			
Año	Mes	No. de usuarios mensuales	No. de usuarios diario aprox.
2014	Noviembre	1890	63
2014	Diciembre	2670	89
2015	Enero	1770	59
2015	Febrero	1890	63
2015	Marzo	1950	65
2015	Abril	1530	51
TOTAL		11700	390
PROMEDIO USUARIOS DIARIO			65

Fuente: Ministerio de Transporte y Obras Públicas