



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y  
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA**

**CENTRO DE POSGRADOS**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**TRABAJO DE TITULACIÓN 1, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y  
PRODUCTIVIDAD**

**ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACION DE LA NORMA TÉCNICA DE  
PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS  
EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA. CASO DE APLICACIÓN:  
MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA ACUACULTURA Y  
PESCA MAGAP**

**AUTOR: BALSECA LOZADA, ALBA NATHALI**

**DIRECTOR: CADENA ECHEVERRÍA, JAIME LUIS**

**SANGOLQUÍ**

**2019**



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y  
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

**CENTRO DE POSGRADOS**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el trabajo de titulación, **“ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA TÉCNICA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA. CASO DE APLICACIÓN: MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA ACUACULTURA Y PESCA MAGAP”** fue realizado por la señorita **Alba Nathali Balseca Lozada**, ha sido revisado en su totalidad y analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 12 de junio de 2018.

  
MSc. Cadena Echeverría Jaime Luis  
DIRECTOR



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y  
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

**CENTRO DE POSGRADOS**

**AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Alba Nathali Balseca Lozada**, con cédula de ciudadanía n°1719659714, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **“ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA TÉCNICA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA. CASO DE APLICACIÓN: MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA ACUACULTURA Y PESCA MAGAP”** es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Consecuentemente el contenido de la investigación mencionada es veraz.

Sangolquí, 12 de junio de 2018.

Alba Nathali Balseca Lozada  
1719659714



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y  
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

**CENTRO DE POSGRADOS**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Alba Nathali Balseca Lozada**, con cédula de ciudadanía n°1719659714, , autorizo a la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación **“ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA TÉCNICA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA. CASO DE APLICACIÓN: MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA ACUACULTURA Y PESCA MAGAP”** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Sangolquí, 12 de junio de 2018.



---

Alba Nathali Balseca Lozada  
1719659714

## DEDICATORIA

A mis padres y hermanos, que me alientan con sus valores cada día, sus triunfos me inspiran a trabajar más duro y a anhelar la excelencia.

A mis hermanos, que se han convertido en mi ejemplo y modelo a seguir, su influencia y apoyo me ha permitido tomar las mejores decisiones.

***Nathali Balseca***

## AGRADECIMIENTO

No existen palabras para expresar mi gratitud hacia Dios, ya que él es en mi guía, sustento y mayor apoyo. Gracias a sus bendiciones, cada día puedo aprender a ser mejor hija, hermana, profesional y mujer.

*“Pero por la gracia de Dios soy lo que soy; y su gracia no ha sido en vano para conmigo, antes he trabajado más que todos ellos; pero no yo, sino la gracia de Dios conmigo.”*

*(1 Corintios 15:10).*

A mi querido profesor Jaime Cadena, que ha concedido su tiempo y apoyo durante mis años de estudio para culminar esta nuevo reto.

***Nathali Balseca***

## ÍNDICE

CERTIFICACIÓN.....	i
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD .....	ii
AUTORIZACIÓN .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE .....	vi
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT .....	xii
CAPITULO I.....	1
GENERALIDADES .....	1
1.1. Antecedentes .....	1
1.2. Gestión del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca ...	2
1.2.2. Sector industrial al que corresponde la entidad.....	3
1.2.3. Antecedentes históricos y legales de la organización .....	3
1.2.4. Localización.....	4
1.2.5. Zonas de influencia (nacionales y / o internacionales) .....	4
1.2.6. Misión y Visión.....	6
1.2.7. Principios y valores.....	7
1.2.8. Organigrama estructural actual del MAGAP .....	8
1.2.9. Líneas de servicio.....	10
1.2.10. Cartera de beneficiarios .....	12
1.3. Planteamiento del problema .....	13
1.4. Objetivos .....	14
1.4.1. Objetivo general .....	14
1.4.2. Objetivos específicos.....	14
1.5. Justificación .....	14
1.6. Marco Metodológico del Proyecto .....	16
CAPÍTULO II.....	19

MARCO TEÓRICO .....	19
2.1. Norma Técnica de Prestación de Servicios .....	19
2.1.1. Objeto.....	19
2.1.2. Ámbito .....	19
2.1.3. Principios.....	19
2.2. Prestación de servicios .....	20
2.3. Metodología para implementación de la Norma Técnica .....	21
2.3.1. Etapa I: Establecimiento del entorno .....	22
2.3.2. Etapa II: Planificación para la implementación .....	23
2.3.3. Etapa III: Definición de servicios y arquitectura de procesos.....	23
2.3.4. Etapa IV: Optimización en la prestación de servicios .....	24
CAPÍTULO III.....	26
ANÁLISIS DE LA NORMA TÉCNICA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS.....	26
3.1. Análisis del cumplimiento de la Etapa I: Establecimiento del entorno.....	26
3.1.1. Firma del Compromiso Institucional .....	26
3.1.2. Acta de conformación del Comité de Gestión de Calidad .....	27
3.1.3. Elaboración de la estrategia comunicacional.....	27
3.2. Etapa II: Planificación para la implementación.....	28
3.2.1. Medición del nivel de madurez institucional.....	28
3.2.2. Diseño del plan para la mejora institucional .....	29
3.3. Etapa III: Definición de servicios y arquitectura de procesos .....	31
3.3.1. Arquitectura de Procesos .....	32
3.3.2. Cadena de valor .....	33
3.3.3. Catálogo de procesos.....	33
3.3.4. Establecimiento de la relación entre la prestación servicios.....	34
3.4. Etapa IV: Optimización en la prestación de servicios.....	35
3.4.1. Plan Nacional de Simplificación de Trámites (PNST).....	35
3.4.2. Publicación de compromisos de Calidad (Carta de servicio).....	36
3.4.3. Evaluación de la conformidad del servicio.....	38
3.5. Definición de indicadores .....	39



3.5.1.	Etapa I: Establecimiento del entorno .....	39
3.5.2.	Etapa II: Planificación para la implementación .....	40
3.5.3.	Etapa III: Definición de servicios y arquitectura de procesos.....	41
3.5.4.	Etapa IV: Optimización en la prestación de servicios .....	43
3.6.	Definición de estrategias.....	44
3.6.1.	Estrategias etapa I: Establecimiento del entorno.....	45
3.6.2.	Estrategias etapa II: Planificación para la implementación.....	45
3.6.3.	Estrategias etapa III: Definición de servicios .....	45
3.6.4.	Estrategias Etapa IV: Optimización .....	45
3.7.	Implementación metodología 6W1H .....	46
RECOMENDACIONES.....		51
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....		52

**ÍNDICE DE TABLAS**

<b>Tabla 1</b> <i>Unidades Prestadoras de Servicios del MAGAP, Mayo – 2017</i> .....	4
<b>Tabla 2</b> <i>Relacionamiento a nivel Internacional</i> .....	6
<b>Tabla 3</b> <i>Indicador de cumplimiento de reuniones realizadas al año</i> .....	39
<b>Tabla 4</b> <i>Indicador de porcentaje de implementación de planes de mejora</i> .....	40
<b>Tabla 5</b> <i>Indicador de porcentaje de procesos documentados</i> .....	41
<b>Tabla 6</b> <i>Indicador de porcentaje de planos AS-IS de servicios levantados</i> .....	42
<b>Tabla 7</b> <i>Indicador de porcentaje de trámites mejorados</i> .....	43
<b>Tabla 8</b> <i>Indicador de porcentaje de servicios</i> .....	44
<b>Tabla 9</b> <i>6W1H - Estrategia: Socialización y actualización</i> .....	46
<b>Tabla 10</b> <i>6W1H - Estrategia: Realizar reuniones técnicas</i> .....	47
<b>Tabla 11</b> <i>6W1H - Estrategia: Implementar los procesos institucionales</i> .....	48
<b>Tabla 12</b> <i>Estrategias: Realizar una nueva priorización</i> .....	49

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Logotipo del MAGAP.....	2
<b>Figura 2</b> Categorías de servicios del MAGAP, de acuerdo a competencias interinstitucionales, 2017 .....	11
<b>Figura 3</b> Etapas Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos.....	22

## RESUMEN

La Constitución de la República del Ecuador (2008) consagra que "La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación"; además, establece que: "El Estado garantizará que los servicios públicos y su provisión respondan a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad..."; en este contexto, la Secretaría Nacional de la Administración Pública emitió la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos que le faculta al desarrollo de instrumentos y metodologías que proporcionen mayor satisfacción al usuario. El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca ha sido una institución priorizada por la Secretaría Nacional para la implementación de las metodologías desarrolladas para todo el sector. El desarrollo de este proyecto permitirá identificar la aplicación de los lineamientos, directrices y parámetros, para la prestación de servicios y administración por procesos desarrollados por la SNAP.

### **PALABRAS CLAVE:**

- **SERVICIOS**
- **MAGAP**
- **NORMA TÉCNICA**
- **PROCESOS**

## **ABSTRACT**

The Constitution of the Republic of Ecuador (2008) states that "The public administration is a service to the community that is governed by the principles of effectiveness, efficiency, quality, hierarchy, decentralization, coordination, participation, planning, transparency and evaluation "; In addition, it establishes that: "The State will guarantee that public services and their provision respond to the principles of obligatory nature, generality, uniformity, efficiency, responsibility, universality, accessibility, regularity, continuity and quality ..."; in this context, the National Secretariat of Public Administration issued the Technical Standard for Provision of Services and Administration by Processes that empowers the development of instruments and methodologies that provide greater satisfaction to the user. The Ministry of Agriculture, Livestock, Aquaculture and Fisheries has been an institution prioritized by the National Secretariat for the implementation of the methodologies developed for the entire sector. The development of this project will allow to identify the application of the guidelines, guidelines and parameters, for the provision of services and administration by processes developed by the SNAP.

### **KEYWORDS:**

- **SERVICES**
- **MAGAP**
- **TECHNICAL RULES**
- **PROCESSES**

# CAPITULO I

## GENERALIDADES

### 1.1. Antecedentes

(Asamblea Nacional, 2010), determina que: "Corresponde a la Secretaría Nacional de la Administración Pública establecer las políticas, metodología de gestión institucional y herramientas necesarias para el mejoramiento de la eficiencia en la administración pública Central, institucional y dependiente... [De la Función Ejecutiva]";

Que, el artículo 116 del (Ministerio de Finanzas del Ecuador, 2016), establece que: "La Secretaría Nacional de la Administración Pública tendrá como responsabilidad la determinación de las políticas, metodología de gestión institucional y las herramientas que aseguren una gestión y mejoramiento continuo de la eficiencia de las instituciones que comprende la Administración Pública Central e Institucional, cuya aplicación e implementación estarán consideradas en las normas y la estructura institucional y posicional aprobados por el Ministerio de Relaciones Laborales";

(Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública, 2008), establece a la Administración por Procesos como uno de los ejes u orientaciones estratégicas para lograr una Administración Pública de calidad centrada en el ciudadano;

(Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2013), se expide la "Norma Técnica de Administración por Procesos";

Según (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2015), se expidió el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Secretaría Nacional de la Administración Pública SNAP;

Mediante (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2016) se menciona como objetivo de la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos, establecer lineamientos, directrices y parámetros de cumplimiento para la prestación de servicios y administración por procesos.

Con Decreto Ejecutivo 6 No. del 24 de mayo 2017, menciona en su Art. 1 "escíndase del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, el Viceministerio de Acuacultura y Pesca y créese el Ministerio de Acuacultura y Pesca, como organismo de derecho público, con personería jurídica, patrimonio y régimen administrativo y financiero propios." En el Art. 5 del mismo decreto menciona que el Instituto Nacional de Pesca se adscribe al Ministerio de Acuacultura y Pesca."

Mediante Decreto Ejecutivo No. 5 del 24 de mayo de 2017, suscrito por el Presidente Constitucional de la República, se suprime la Secretaría Nacional de la Administración Pública y sus competencias y obligaciones se trasladan a varias instituciones.

Según Decreto Ejecutivo No. 6 del 24 de mayo 2017, menciona en su Art. 1 "escíndase del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, el Viceministerio de Acuacultura y Pesca y créese el Ministerio de Acuacultura y Pesca, como organismo de derecho público, con personería jurídica, patrimonio y régimen administrativo y financiero propios."

## **1.2. Gestión del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca**

### **1.2.1. Denominación de la institución**

"Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca - MAGAP"



**Figura 1** Logotipo del MAGAP

### **1.2.2. Sector industrial al que corresponde la entidad**

Institución pública de servicios, sus competencias recaen en la regularización, desarrollo productivo y control del multisector.

En el ámbito de acción del MAGAP confluyeron 6 multisectores: Agricultura, Ganadería, Producción Forestal, Acuicultura, Pesca y Desarrollo Rural.

### **1.2.3. Antecedentes históricos y legales de la organización**

Mediante decreto supremo, N. 162, publicado en el Registro Oficial N. 253 del 23 de Febrero de 1973 el Presidente de la República, Gral. Guillermo Rodríguez Lara, Creó los Ministerios de "Agricultura y Ganadería" y de "Industrias, Comercio e Integración", en base de la división de funciones del actual Ministerio de la Producción y del Instituto de Comercio Exterior e Integración, con la adscripción de entidades que, por la función que realizan, deben integrar los sectores antes mencionados.

De acuerdo al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca - MAGAP, expedido mediante Acuerdo Ministerial 281, publicado en el Suplemento del registro Oficial N° 198 de 30 de septiembre de 2011, en el Art. 1, se establece que el MAGAP "... es la institución rectora del multisector, para regular, normar, facilitar, controlar y evaluar la gestión de la producción agrícola, ganadera, acuícola y pesquera del país; promoviendo acciones que permitan el desarrollo rural y propicien el crecimiento sostenible de la producción y productividad del sector impulsando el desarrollo de productores..."

En la Ley de Desarrollo Agrario Art. 2. Objetivo. - el fomento, desarrollo y protección integrales del sector agrario que garantice la alimentación de todos los ecuatorianos e incremente la exportación de excedentes, en el marco de un manejo sustentable de los recursos naturales y del ecosistema.



Mediante Oficio Nro. SENPLADES-SGDE-2014-0011-OF de fecha 22 de enero de 2014, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo emite el informe favorable de la Presencia territorial y de la Matriz de Competencias del Ministerio de Desarrollo Agropecuario Sostenible, en virtud de que guardan armonía con los lineamientos y metodologías del proceso de desconcentración y reestructuración de las entidades de la Función Ejecutiva en el marco de la democratización del Estado.

#### 1.2.4. Localización

El MAGAP brinda servicios a agricultores, ganaderos, productores forestales, acuicultores y pescadores a través de las diferentes Unidades Prestadoras de Servicios (ver tabla 1) ubicadas a nivel nacional, la Planta Central del MAGAP se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, así también cuenta con 7 Coordinaciones Zonales y 24 Direcciones Provinciales.

**Tabla 1**

*Unidades Prestadoras de Servicios del MAGAP, Mayo – 2017*

Zona	Provincia	Sede
Zona 1	Esmeraldas, Carchi, Imbabura y Sucumbíos	Ibarra
Zona 2	Pichincha (Excepto El Cantón Quito), Ñapo y Orellana	Tena
Zona 3	Pastaza, Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo	Shiobamba
Zona 4	Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas	Porto Viejo
Zona 5	Guayas (Excepto Los Cantones De Guayaquil, Duran Y Samborondón), Los Ríos, Penínsulas Santa Elena y Bolívar	Shabahoyo
Zona 6	Azuay, Cañar y Morona Santiago	Macas
Zona 7	El Oro, Loja y Zamora Chinchipe	Váchala

**Fuente: (MAGAP, 2016)**

#### 1.2.5. Zonas de influencia (nacionales y / o internacionales)

Existen actores que se encuentran involucrados en la gestión y prestación de los servicios del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, involucra la participación sectorial y transversal de las organizaciones que se encuentran relacionadas con el sector de la producción, empleo y competitividad. A continuación, se establecen los actores principales identificando las funciones que desempeña cada actor y el objetivo que persigue con su accionar, así como su nivel de capacidad para facilitar acciones (ver tabla 2)

Tabla 2

*Relacionamiento a nivel Internacional*

<b>Rol Institucional</b>	
<b>Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO</b>	Busca la seguridad alimentaria el acceso a alimentos de buena calidad para todos.
<b>Organización Mundial del Comercio OMC</b>	Busca la apertura del comercio y solución de diferencias comerciales entre gobiernos
<b>Centro Interamericano de Administraciones Tributarias CIAT</b>	Promueve la evolución, aceptación social y el fortalecimiento institucional de las administraciones tributarias.
<b>Western &amp; Central Pacific Fisheries Commission WCPFC</b>	Aborda los problemas en la gestión de las pesquerías de alta mar como resultado de la pesca no regulada, sobre capitalización, excesiva capacidad de la flota, artes insuficientemente selectivas, bases de datos poco fiables y la cooperación multilateral insuficientes en relación a la conservación y gestión de las poblaciones de peces altamente migratorios.
<b>Comisión Permanente del Pacífico Sur CPPS</b>	Impulsa el proceso de identificación, toma de conciencia y coordinación de los intereses que comparten los estados miembros en los asuntos relativos al Derecho del Mar.
<b>South Pacific Regional Fisheries Management Organization SPRFMO</b>	Comprometida con la conservación a largo plazo y el uso sostenible de los recursos pesqueros del Océano Pacífico Sur y , al hacerlo, la salvaguarda de los ecosistemas marinos que albergan los recursos .
<b>OLDEPESCA</b>	Atienden adecuadamente las exigencias alimentarias de América Latina utilizando su potencial de recursos pesqueros en beneficio de sus pueblos, mediante la concertación de acciones conjuntas tendentes al desarrollo constante de los países y al fortalecimiento permanente de la Cooperación Regional.
<b>World Wildlife Fund for Nature WWF</b>	Busca detener la degradación del entorno natural del planeta y construir un futuro en que las personas vivan en armonía con la naturaleza

**Fuente: (MAGAP, 2016)**

### 1.2.6. Misión y Visión

**Misión:** Según (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2016), la misión de la institución es: El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca es la institución rectora del multisector, para regular, normar, facilitar, controlar, y evaluar la gestión de la producción agrícola, ganadera, acuícola y pesquera del país; promoviendo acciones que permitan el desarrollo rural y propicien el crecimiento sostenible de la

producción y productividad del sector impulsando al desarrollo de productores, en particular representados por la agricultura familiar campesina, manteniendo el incentivo a las actividades productivas en general.

**Visión:** Según (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2016), la visión de la institución es: Para el 2020, el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca contará con un modelo de gestión de calidad basado en sistemas de información y comunicación. Que posibiliten la producción de bienes y servicios que garanticen la seguridad alimentaria del país, el crecimiento y desarrollo equitativo, generando valor agregado con rentabilidad económica, equidad social, sostenibilidad ambiental e identidad cultural.

### 1.2.7. Principios y valores

Según (Secretaría Nacional de Gestión de la Política, 2013), a más de los establecidos en el Código de Ética del Buen Vivir de la Función Ejecutiva las autoridades, funcionarios/as, servidores/as y trabajadores/as de la Institución, fundamentarán su accionar en los siguientes valores y principios:

- **Respeto.** - consideración que se tiene a una persona, grupo, asociación, institución, etc. Valorando sus cualidades, derechos y necesidades.
- **Cooperación.** - unir esfuerzos en el desempeño de las funciones y actividades que se encaminen al cumplimiento de los objetivos institucionales.
- **Eficiencia.** - cumplir los objetivos y metas institucionales en forma eficaz, eficiente y oportuna observando las normas administrativas y técnicas, para lo que se deberá considerar lo siguiente:

- **Responsabilidad.** - Actitud para cumplir sus obligaciones de manera comprometida y efectiva.
- **Honestidad.** - Ejecutar las actividades y funciones de una manera clara y transparente en sus acciones, en el que se evidencie los conceptos de veracidad de sus actos, donde prime la justicia, equidad y apego al orden jurídico.
- **Lealtad.** - Actuar con fidelidad en el marco de los principios, valores y objetivos de la entidad y garantizando los derechos individuales y colectivos.

### 1.2.8. Organigrama estructural actual del MAGAP

Según (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2011), la institución presenta la siguiente estructura organizacional (ver anexo 1).

#### a. Planta Central

- **Procesos Gobernantes:** Un Despacho Ministerial y una Secretaria General de Relacionamiento del Sistema Productivo.
- **Procesos Adjetivos:** Una Coordinación General Jurídica, una Coordinación General de Gestión Estratégica, una Coordinación General de Planificación, una Dirección de Auditoría Interna, una Dirección de Comunicación Social, una Coordinación General Administrativa y Financiera, una Coordinación General de Sistemas de Información y una Dirección de Secretaría General.
- **Procesos Sustantivos:** Tres Viceministerios, (haciendo una excepción a lo estipulado en el Decreto 195 para la Organización Institucional del Ejecutivo) y una Subsecretaría de Comercialización.
- **Viceministerio de Desarrollo Rural, con dos Subsecretarías temáticas:** Tierras y Reforma Agraria; y, Riego y Drenaje; y, dos Coordinaciones Generales: Redes Comerciales; e, Innovación.
- **Viceministerio de Agricultura y Ganadería, con tres Subsecretarías temáticas:** Agricultura; Ganadería; y, Producción Forestal; y,

- **Viceministerio de Acuicultura y Pesca, con dos Subsecretarías temáticas:** Acuicultura; y, Recursos Pesqueros.

Es importante mencionar que, mediante Decreto Ejecutivo Nro. 1121 del 18 de julio de 2016 se decreta la supresión de un puesto de viceministro del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca, debiendo pasar todas sus atribuciones, estructura y unidades administrativas a ser parte de las unidades dependientes de los dos Viceministerios que subsistirán, según corresponda, para lo cual disponen ajustar la estructura conforme la reforma dispuesta (ver anexo 1).

#### **b. Estructura - Coordinaciones Zonales**

La estructura institucional a nivel zonal planteó siete Zonas de Desconcentración del Ministerio según el Acuerdo Ministerial N° 067:

- **Proceso Gobernante:** Una Coordinación Zonal.
- **Procesos Adjetivos:** Una Dirección Zonal de Asesoría Jurídica, una Dirección Zonal de Planificación, una Unidad Zonal de Comunicación Social, una Dirección Zonal Administrativa-Financiera y una Unidad Zonal de Información
- **Procesos Sustantivos:** Cuenta con seis Direcciones Temáticas: a) Riego y Drenaje, b) Innovación, c) Agropecuaria, d) Redes Comerciales, e) Producción Forestal y f) Acuicultura y Pesca (ver Anexo 1). Estructura Direcciones Provinciales.

#### **c. Estructura - Direcciones Provinciales**

La estructura institucional a nivel provincial se planteó de la siguiente manera:

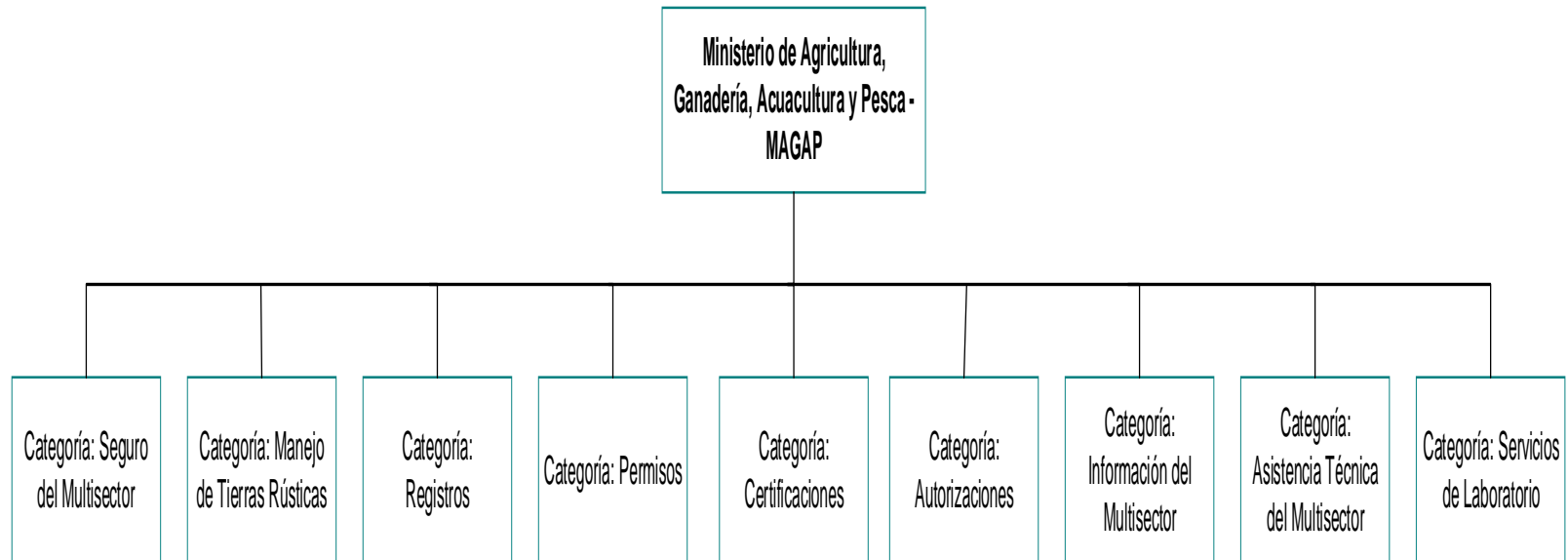
- **Proceso Gobernante:** Una Dirección Provincial.

- **Procesos Adjetivos:** Una Unidad Provincial de Asesoría Jurídica, una Unidad Provincial de Comunicación Social, una Unidad Provincial de Planificación y una Unidad Provincial Administrativa-Financiera.
- **Procesos Sustantivos:** Cuenta con cuatro Unidades Técnicas de: a) Tierras, b) Innovación Tecnológica, c) Agropecuaria y d) Acuicultura y Pesca.

El nivel Provincial cuenta con una Ventanilla Única de Servicio, a través de la cual se pueden gestionar productos y servicios del Ministerio (ver Anexo 1).

### **1.2.9. Líneas de servicio**

De acuerdo a la metodología de la taxonomía (ver figura 1) establecida por la SNAP, el MAGAP cuenta con 8 categorías, 61 servicios institucionales desagregados y 460 trámites (ver anexo 2) que buscan impulsar el desarrollo del sector agropecuario, acuícola y pesquero del Ecuador así también la legalización de tierras rurales con fines productivos.



**Figura 2** Categorías de servicios del MAGAP, de acuerdo a competencias interinstitucionales, 2017



### **1.2.10. Cartera de beneficiarios**

De acuerdo a la Dirección de Metodologías y Administración de Procesos (2017), los beneficiarios de los servicios que oferta el MAGAP:

- a. Pequeños y medianos productores agropecuarios
- b. Pescadores artesanales, industriales y deportivos
- c. Adjudicatarios de predios rurales
- d. Organizaciones, comunas, pueblos y nacionalidades
- e. GADs municipales, provinciales, parroquiales, cantonales y todas las entidades del sector ejecutivo
- f. Universidades y escuelas politécnicas

### **1.2.11. Objetivos de crecimiento y desarrollo**

Según el (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2016), los objetivos de crecimiento y desarrollo son los siguientes:

- Fortalecer la institucionalidad del sector público del agro, para que sea un factor coadyuvante al desarrollo de la competitividad, sostenibilidad y equidad de los recursos productivos.
- Mejorar las condiciones de vida de los agricultores y comunidades rurales mediante estrategias de inclusión social de los pequeños y medianos productores; vinculación al mercado nacional e internacional; y, de acceso a los beneficios del desarrollo de los servicios e infraestructura.
- Elevar la competitividad del agro, a través del desarrollo productivo con un Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca -- MAGAP, fortalecido administrativa y técnicamente, para alcanzar con altos estándares de productividad, bajos costos unitarios y calidad, que garanticen la presencia estable y

creciente de la producción del agro en los mercados internos y externos.

- Establecer un sistema de seguimiento y evaluación a la gestión del agro, que garantice la soberanía alimentaria y su desarrollo.
- Impulsar la modernización del agro, orientado a la reactivación productiva, en función de la demanda y con énfasis en la calidad, diferenciación y generación de valor agregado orientado a su desarrollo sustentable
- Desarrollar factores productivos, que proporcionen condiciones humanas, naturales y materiales en las cuales se sustente la producción competitiva, a través de mesas de concertación, con el enfoque de cadenas agroalimentarias que consoliden y modernicen al agro.
- Actualizar permanentemente el marco jurídico institucional y sectorial de acuerdo al entorno cambiante, para que constituyan instrumentos jurídicos y que aporten soluciones oportunas, dentro de la perspectiva del desarrollo sustentable.
- Establecer mecanismos de coordinación interinstitucional con Entidades Adscritas y otras relacionadas con el agro, para planificación, ejecución y evaluación de políticas, planes, Programas y proyectos que permitan: mejorar la prestación de servicios, fortaleciendo los espacios de diálogo entre el sector público y privado a nivel nacional, zonal y local.

### **1.3. Planteamiento del problema**

SNAP establece lineamientos, directrices y parámetros de cumplimiento para la prestación de servicios y administración por procesos, para aplicación y cumplimiento obligatorio de todas las entidades de la Administración Pública Central, Institucional y que dependen de la Función Ejecutiva. Aspecto que obliga a las instituciones a enmarcarse en metodologías estandarizadas que no son de aplicabilidad de acuerdo a la particularidad de la gestión de cada entidad, incumpliendo los objetivos de la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos, que establece:

- a. Fomentar el ordenamiento, la eficacia y la eficiencia en las instituciones

públicas; y,

- b. Asegurar la provisión de servicios y productos de calidad orientados a satisfacer los derechos, necesidades, requerimientos y expectativas de los usuarios; facilitando además el cumplimiento de sus obligaciones.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

Evaluar la implementación de la Norma Técnica de prestación de servicios y administración por procesos en el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca – MAGAP, para determinar la situación actual de la institución y proponer estrategias de mejora mediante investigación descriptiva y verificación documental.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- a. Identificar el cumplimiento de los lineamientos, directrices y parámetros de la Norma Técnica de prestación de servicios y administración por procesos desarrollados por la SNAP, en la institución;
- b. Definir indicadores para el seguimiento y evaluación de la implementación de los requisitos de la Norma Técnica de prestación de servicios y administración por procesos;
- c. Proponer estrategias de mejora de acuerdo a la realidad institucional para cada etapa establecida en la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos

## **1.5. Justificación**

La Constitución de la República del Ecuador (2008) consagra que "La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación,

participación, planificación, transparencia y evaluación"; además, establece que: "El Estado garantizará que los servicios públicos y su provisión respondan a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad...";

En este contexto, la Secretaría Nacional de la Administración Pública emitió la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos que le faculta al desarrollo de instrumentos y metodologías que proporcionen mayor satisfacción al usuario.

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca ha sido una institución priorizada por la Secretaría Nacional para la implementación de las metodologías desarrolladas para todo el sector. No obstante, se ha evidenciado que los instrumentos no pueden ser ejecutados en el 100% de los servicios que presta el Ministerio por la naturaleza de la institución.

La dispersión de procedimientos ejecutados por los técnicos en consideración a los ramos de asistencia técnica (agrícola, ganadero, producción forestal, pesca, acuacultura, riego, innovación agropecuaria) hace compleja la recopilación de información por parte de la institución para el desarrollo de análisis de información, toma de decisiones e implementación de metodologías efectivas, de acuerdo a los lineamientos de la SNAP.

El presente proyecto será desarrollado con información proporcionada por la institución hasta el 24 de mayo de 2017, en consideración a la expedición de los Decretos Ejecutivos No. 5 y 6 mencionados anteriormente.

Con base a lo mencionado, el desarrollo de este proyecto permitirá a la institución identificar su cumplimiento con las normas y directrices establecidas en la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos para cada una de las etapas propuestas por la Secretaría Nacional de la Administración Pública e identificar estrategias de mejora que permita la toma de decisiones a sus autoridades, para

optimizar sus procesos institucionales y mejorar la prestación de los diferentes servicios a los usuarios de cada uno de los sectores que le competen.

## **1.6. Marco Metodológico del Proyecto**

El tipo de investigación que se utilizará en será la investigación descriptiva. Por lo tanto a continuación se explica su definición y aplicación.

### **1.6.1. Investigación descriptiva**

“La metodología descriptiva busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para que así se detalle lo que se investiga.

La mayor importancia de esta metodología es que muestra con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación” (Hernández, Fernández Collado, & Pilar Baptista, 2003)

El método de investigación que se utilizará es la investigación descriptiva para lograr la especificación de las propiedades y características del impacto que ha generado la implementación de metodologías en la institución.

### **1.6.2. Método deductivo**

“Es el método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones en forma general para explicaciones particulares. Este método inicia con el análisis de los postulados,

teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares” (Bernal Torres, 2006)

La aplicación del método deductivo en este proyecto permitirá generar las conclusiones consecuentes del análisis de los procesos ejecutados por el Ministerio a partir de la implementación de metodologías establecidas por la SNAP.

### **1.6.3. Fuentes y técnicas de recopilación de información y análisis de datos**

Un aspecto significativo en el proceso de investigación es el que tiene relación con la obtención de la información, pues de ello dependen la seguridad y eficacia del estudio. El proyecto propuesto presentará de dos tipos de recolección de información: las primarias y las secundarias.

(Bernal Torres, 2006), expresa:

Fuentes primarias son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera.

Las fuentes de información para la investigación mencionada serán primarias (Coordinadores/as, Subsecretarios/as, Técnicos/as, personal administrativo del MAGAP y de SNAP) y secundarios (información histórica y actual de procesos y servicios prestados por el Ministerio).

En la actualidad, en la investigación científica hay gran variedad de técnicas o instrumentos para la recolección de información en el trabajo de campo de una determinada investigación. Se utilizarán las siguientes técnicas:

**Técnica de Entrevista:** “En el cuestionario se dijo que la idea central consistía en redactar una serie de preguntas, el encuestado escribía la respuesta. Para el caso de la

entrevista se requiere, también, de una formulación de preguntas, pero en este caso el entrevistado no tendrá que escribir las respuestas pues el entrevistador será quien las registre” (Reza Becerril, 1997). Las entrevistas que se realizarán al equipo de trabajo de la Subsecretaría de Producción Familiar y Campesina serán las siguientes:

“Entrevista dirigida o estructurada: Consiste en elaborar previamente una serie de preguntas, las cuales serán presentadas al entrevistado. Esa serie de preguntas constituye una guía que orientará la entrevista. Para ser entrevista dirigida o estructurada se necesita la elaboración de una guía de entrevista” (Reza Becerril, 1997)

La entrevista, se constituirá uno de los principales métodos de recolección de información para el desarrollo de este proyecto. Se desarrollará entrevistas con las autoridades del Ministerio.

**Observación Cualitativa:** “Se trata de una técnica de recolección de datos cuyos propósitos son: a) explorar ambientes, contextos, subculturas y la mayoría de los aspectos de la vida social (Grinnel, 1997); b) describir comunidades, contextos o ambientes, y las actividades que se desarrollan en estos(as), las personas que participan en tales actividades (Patton, 1980); c) comprender procesos, interrelaciones entre personas y sus situaciones o circunstancias, y eventos que suceden a través del tiempo, así como los patrones que se desarrollan y los contextos sociales y culturales en los cuales ocurren las experiencias humanas (Jorgensen, 1989); d) identificar problemas (Grinnell, 1997); y e) generar hipótesis para futuros estudios” (Hernández, Fernández Collado, & Pilar Baptista, 2003)

De acuerdo con el método y el tipo de investigación a realizar en el proyecto actual, las herramientas utilizadas en la recolección de datos para el análisis de la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos, constituyen cuestionarios cerrados, entrevistas estructuradas y observación cualitativa.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos**

Según la (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2016), se expide la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos.

##### **2.1.1. Objeto**

- a. Fomentar el ordenamiento, la eficacia y la eficiencia en las instituciones públicas.
- b. Asegurar la provisión de servicios y productos de calidad orientados a satisfacer los derechos, necesidades, requerimientos y expectativas de los usuarios, facilitando además el cumplimiento de sus obligaciones.

##### **2.1.2. Ámbito**

La (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2016), manifiesta: esta Norma Técnica, es de cumplimiento obligatorio en el ámbito de la prestación de servicios y administración por procesos para todas las Instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y que dependen de la Función Ejecutiva.

##### **2.1.3. Principios**

La (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2016), expresa los principios generales de la prestación de servicios y administración por procesos, los siguientes:

- Mejora continua
- Presunción de veracidad
- Sostenibilidad y transparencia



- Eficiencia
- Simplicidad
- Coordinación y cooperación
- Responsabilidad en el manejo de los datos y la información
- Evaluación permanente
- Eficacia

## 2.2. Prestación de servicios

La (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2016), manifiesta: para que un servicio sea considerado como tal, debe cumplir las siguientes propiedades fundamentales:

- **Agregación de valor.** - Un servicio se caracteriza por generar beneficios tangibles
- y/o intangibles a sus usuarios mejorando continuamente su experiencia durante y después de la prestación.
- **Legalidad.** - Un servicio debe ser prestado en estricto cumplimiento del marco legal vigente.
- **Continuidad.** - La prestación de un servicio debe ser permanente, regular e ininterrumpida para favorecer la satisfacción de las necesidades de los usuarios.
- **Igualdad.** - Un servicio debe ser prestado a todos los usuarios sin discriminación de ningún tipo.
- **Estandarización.** - Todo servicio debe ser definido y por lo tanto provisto de la misma manera, asegurando el nivel de calidad en cualquier circunstancia.
- Las instituciones dentro del ámbito de esta Norma, deberán cambiar, actualizar o dejar de prestar aquellos servicios que por cualquier circunstancia incumplieren una o varias de las propiedades fundamentales definidas en este artículo.

- **Conceptualización y estructuración de un servicio.** -Las instituciones deben conceptualizar y estructurar un servicio nuevo o existente, identificando las necesidades de los segmentos de usuarios y otros actores de interés, determinando la tramitología relacionada con el servicio, el marco legal vigente, los canales de atención, los acuerdos de compromisos de calidad y considerando la gestión de capacidades y recursos.

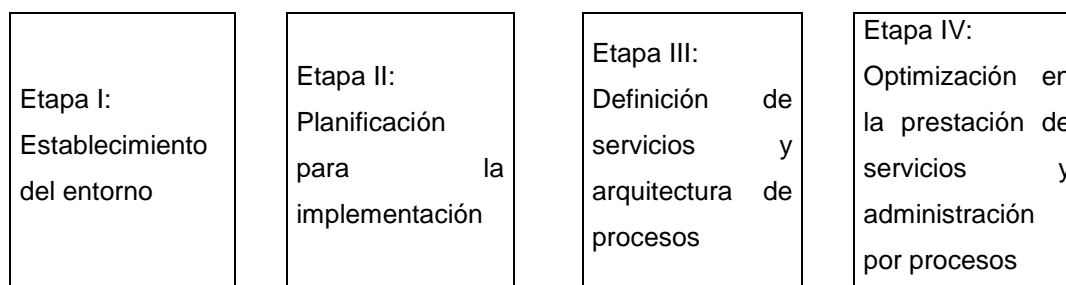
### **2.3. Metodología para implementación de la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos**

Según la (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2017), la metodológica fue emitida el 01 de marzo de 2017 y comprende la descripción de las actividades que deben realizar las instituciones que conforman Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva (APCID) desde el planteamiento del compromiso con las Máximas Autoridades para la prestación de servicios, administración por procesos y gestión de la innovación en la institución, hasta la publicación de la Carta de Servicios en la herramienta informática establecida por la Secretaría Nacional de la Administración Pública - SNAP en cumplimiento de la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos.

Para el desarrollo de la guía metodológica, se considera la agrupación de actividades en cuatro etapas, mismas que deberían cumplirse de manera secuencial, sin embargo, dependiendo del nivel de madurez de cada institución de APCID, podrían iniciar por otras etapas.

La SNAP realizó una lista de cumplimiento de la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (ver anexo 3), herramienta que se utilizará en este análisis para identificar el cumplimiento de las metodologías y herramientas implementadas en el MAGAP.

De acuerdo a la lista establecida por la (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2017), las etapas y metodologías establecidas para el cumplimiento obligatorio de las instituciones son:



**Figura 3** Etapas Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos.

### 2.3.1. Etapa I: Establecimiento del entorno

Esta etapa sirve para que la institución se prepare para promover la prestación de servicios, administración por procesos y gestión de la innovación a todo nivel. En este sentido, la Autoridad Nominadora debe dejar constancia expresa de su compromiso y de su rol como patrocinador dentro de la institución.

Este establecimiento del entorno involucra el compromiso del responsable del proceso de gestión estratégica para que la institución elabore y socialice la estrategia de comunicación correspondiente.

Para el cumplimiento de la Etapa I, la SNAP pone a disposición de las instituciones la siguiente documentación. Firma del Compromiso Institucional:

- a. Acta de conformación del Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional.

- b. Elaboración de la estrategia comunicacional.

### **2.3.2. Etapa II: Planificación para la implementación**

En esta etapa se identificará y documentará el nivel de madurez de la institución en lo que respecta a la prestación de servicios, administración por procesos y gestión de la innovación, así como el registro de las brechas presentadas.

Para el cumplimiento de la Etapa II, la SNAP pone a disposición de las instituciones la siguiente documentación:

- a. Medición del nivel de madurez institucional
- b. Diseño del plan para la mejora institucional.

### **2.3.3. Etapa III: Definición de servicios y arquitectura de procesos**

En esta etapa se identificará y estructurará la información de los servicios y procesos institucionales que serán gestionados y mejorados por parte de las APCID, tomando en cuenta las propiedades fundamentales de un servicio.

Para el cumplimiento de la Etapa III, la SNAP pone a disposición de las instituciones la siguiente documentación:

- a. Portafolio de Servicios Institucional.
- b. Arquitectura de Procesos.
- c. Cadena de valor.
- d. Catálogo de procesos
- e. Establecimiento de la relación entre la prestación de servicios y la arquitectura de procesos.

### **2.3.4. Etapa IV: Optimización en la prestación de servicios y administración por procesos**

En esta etapa se representa el ciclo de la mejora continua, "el nombre del Ciclo PDCA (o Ciclo PHVA) viene de las siglas Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, en inglés "Plan, Do, Check, Act". También es conocido como Ciclo de mejora continua o Círculo de Deming, por ser Edwards Deming su autor, basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart.

Es muy utilizado por los sistemas de gestión de la calidad (SGC) y los sistemas de gestión de la seguridad de la información (SGSI). Esta metodología describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal al mejoramiento continuado de la calidad (disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales...).

Para el cumplimiento de la Etapa IV, la SNAP pone a disposición de las instituciones la siguiente documentación:

- Priorización y selección de servicios.
- Levantamiento de la situación actual del servicio.
- Análisis interno y externo del servicio.
- Definición de la línea base de los indicadores del servicio.
- Identificación de las alternativas de mejora.
- Diseño del plano del servicio.
- Plano del Servicio (AS-IS).
- Plano del servicio (TO-BE).
- Diseño del proceso mejorado
- Programación de acciones de mejora.
- Implementación de acciones de mejora.

- Operación, monitoreo y análisis del proceso mejorado.
- Publicación de compromisos de Calidad (Carta de servicio)
- Priorización de servicios.
- Detección de expectativas y determinación de factores de calidad.
- Determinación de dimensiones de calidad.
- Establecimiento de estándares, recolección de datos y análisis.
- Publicación del servicio en canales virtuales
- Evaluación de la conformidad del servicio

### **CAPÍTULO III**

## **ANÁLISIS DE LA NORMA TÉCNICA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS**

Del análisis realizado se determinó el cumplimiento de las siguientes metodologías establecidas en la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos:

### **3.1. Análisis del cumplimiento de la Etapa I: Establecimiento del entorno**

#### **3.1.1. Firma del Compromiso Institucional**

a. Lineamiento establecida en la Norma

Según la (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2017), en su artículo 15 se establece el compromiso de la autoridad nominadora: "la prestación de servicios y administración por procesos será un compromiso de la autoridad nominadora de cada institución, quien asumirá el rol de patrocinador institucional para difundir en la entidad esta práctica como prioritaria para su gestión; destinando para el efecto todos los esfuerzos y recursos necesarios para su aplicación (pág. 16).

b. Cumplimiento de la institución

En abril del 2014 se lleva a cabo la primera reunión del Comité de Gestión de la Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional del Ministerio con el objetivo de dar a conocer sus atribuciones y responsabilidades (ver anexo 4). Se formaliza la conformación del Comité mediante Acuerdo Ministerial No. 107 del 04 de abril de 2017 (ver anexo 5).

### **3.1.2. Acta de conformación del Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional**

#### a. Lineamiento establecido en la Norma

Según la (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2017), los miembros del Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional (creado por el Reglamento a la Ley de Servicio Público - RLOSEP Artículo Nro. 138), deberán suscribir el Acta de conformación del Comité.

#### b. Cumplimiento de la institución

Se evidencia el Acta conformación de Comité de Gestión de Calidad del MAGAP (ver anexo 6) mediante el cual, el Comité resolvió en su constitución realizar una reunión cada 4 meses para definir temas referentes al mejoramiento de procesos y servicios. Sin embargo, no se evidencia un documento que demuestre el desarrollo de las reuniones de trabajo posteriores.

### **3.1.3. Elaboración de la estrategia comunicacional**

#### a. Lineamiento establecido en la Norma

Según la (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2017), el responsable del proceso de gestión estratégica de cada institución debe coordinar la elaboración de la estrategia comunicacional relacionada con el modelo de Prestación de Servicios y Administración por Procesos y el Modelo de Innovación, basado en su gestión interna y con el objetivo de garantizar la participación de todos los funcionarios de la institución y que estos tomen conciencia acerca de la importancia de la Prestación de Servicios y Administración por Procesos, por lo que establece un documento que permite la comunicación de la estrategia para la difusión de las Normas Técnicas de Innovación en la Gestión Pública y de Prestación de Servicios y Administración por Procesos.

#### b. Cumplimiento de la institución



La institución no evidencia archivo documental como estrategia comunicacional planificada en cumplimiento a la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos; sin embargo, se evidencia la difusión de las acciones realizadas por las diferentes unidades para la difusión de servicios mejorados a través de correos institucionales y comunicados publicados en redes sociales.

## **3.2. Etapa II: Planificación para la implementación**

### **3.2.1. Medición del nivel de madurez institucional**

#### **a. Lineamiento establecida en la Norma**

De acuerdo a la (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2016), mediante reuniones programadas o planificadas con los responsables del proceso de Gestión Estratégica, Unidad de Procesos y Servicios y Calidad (o quien haga sus veces), del proceso Gestión del Cambio y Cultura Organizativa y los responsables de innovación en la gestión pública y los responsables de los servicios y procesos de la institución, elaborarán un diagnóstico inicial a las instituciones en lo que respecta a servicios, procesos así como de la innovación.

Según la (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2016), el objetivo de la Guía Metodológica de PROEXCE es guiar a las Instituciones Públicas en la implementación del Modelo Ecuatoriano de Excelencia (MEE), proporcionando los lineamientos, procedimientos y herramientas que le permiten a las Instituciones superar continuamente la satisfacción de los grupos de interés, aplicando el proceso de mejora continua y el proceso de postulación al reconocimiento.

La herramienta PROEXCE fue diseñada por parte de la SNAP para determinar el nivel de madurez institucional (1.Comprometido; 2.Organizado; 3.Desarrollado; y 4.Excelente) mediante el diagnóstico y cumplimiento de hitos en liderazgo; estrategia y planificación; talento humano; alianzas y recursos; y, procesos y servicios que la institución proponga.

b. Cumplimiento de la institución

La herramienta PROEXCE fue implementada en la institución de acuerdo a los lineamientos de la SNAP por parte de la Dirección de Cambio y Cultura Organizacional, quien presentaba de forma mensual el cumplimiento de criterios, parámetros y propuestas relacionadas a áreas de mejora de cada unidad orgánica involucrada, en cumplimiento al Programa de Excelencia establecido previamente. Sin embargo, hasta la fecha de análisis, la metodología no fue evaluada para determinar nivel de madurez e impacto de su implementación hacia el usuario final.

### **3.2.2. Diseño del plan para la mejora institucional**

a. Lineamiento establecido en la Norma

Según (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2016), las instituciones que conforman APCID, en función del análisis de brechas identificado, documentarán todas las mejoras relacionadas con la prestación de servicios, administración por procesos y gestión de la innovación, dentro del Plan para la Mejora de la Gestión institucional, mismo que deberá incluir además toda mejora relacionada con la eficiencia y calidad de servicios se sugiere la aplicación de la matriz de Plan de Mejora.

b. Cumplimiento de la institución

Se evidencia la elaboración de tres planes de mejora de servicios:

Plan de mejora del servicio de adjudicación de tierras productivas: la institución realizó una propuesta para mejorar la prestación del servicio de adjudicación de tierras productivas con base a las metodologías establecidas por la SNAP para elaborar planes de mejora.

Una vez realizado y aprobado por la Subrogaría de Tierras y Reforma Agraria, el plan se postuló en la SNAP para su implementación a través del financiamiento de fondos BID, el proyecto fue adjudicado pero la autoridad en turno se negó a aceptar la financiación por la desactualización del documento en relación a la expedición de la nueva Ley de Tierras y Territorios Ancestrales.

Plan de mejora del servicio de aseguramiento agrícola: el MAGAP realizó una propuesta para mejorar la prestación del servicio de aseguramiento agrícola, la propuesta contemplaba como propuesta el desarrollo de un sistema de gestión interna que permita a la Unidad responsable la administración y control de las pólizas entregadas a los productores por parte de la aseguradora Sucre.

Una vez realizado y aprobado por el Proyecto AgroSeguro, el plan se postuló en la SNAP para su financiamiento mediante fondos BID y obtuvo el presupuesto solicitado. Al momento el Proyecto se encuentra en el proceso de desarrollo con la empresa consultora adjudicada.

Plan de mejora del servicio de difusión de información estadística y cartográfica: La Dirección de Metodologías y Administración de Procesos realizó el plan de mejora en conjunto con los responsables del proceso, la Coordinación General de Sistemas Información aprobó e implemento las propuestas determinadas de acuerdo a la propuesta desarrollada.

En el marco del Fortalecimiento de la Prestación de Servicios en Términos de Accesibilidad y Oportunidad del Programa de Reforma Institucional de la Gestión Pública liderado por la SNAP con fondos BID, la Dirección de Metodologías y Administración de Procesos brindó el respaldo metodológico para el desarrollo del Plan de Mejora para el servicio de "Adjudicación de Tierras" y el Plan de Mejora para el servicio de "Seguro Agropecuario" a fin de obtener el financiamiento respectivo para su implementación.

Por decisión de la Subsecretaría de Tierras, no se ejecutará el proyecto de mejora y se planteó la incorporación de la continuidad de la mejora de los servicios de

Acuicultura y Pesca, aspecto que no se llevó a cabo en consideración a la escisión de estos sectores en una nueva Cartera de Estado.

### **3.3. Etapa III: Definición de servicios y arquitectura de procesos 3.3.1. Portafolio de Servicios Institucional**

#### **a. Lineamiento establecido en la Norma**

Según (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2017), el Portafolio de servicios es una herramienta para la documentación y administración de todos los servicios de una institución.

Una vez que la institución cuente con el portafolio de servicios institucionales deberá realizar el levantamiento de fichas por cada servicio. Según la (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2017), para cada servicio identificado, se procederá a la elaboración de la Ficha del Servicio, el cual es un resumen de la información del mismo, que contempla los datos mínimos requeridos para una descripción de alto nivel que facilita el entendimiento rápido del servicio por parte de la institución.

#### **Formato Taxonomía de Servicios**

De acuerdo a la (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2017), una vez realizado el análisis del marco legal y la identificación preliminar de los servicios a través de la clasificación u organización en grupos de cosas que tienen características comunes, que se denomina taxonomía.

En este contexto, es preciso definir los conceptos básicos relacionados a la taxonomía:

- **Competencia:** Son componentes de un sector en los cuales una institución o nivel de gobierno tiene capacidad o potestad de ejercicio.
- **Categoría de Servicio:** Es la agrupación de servicios ofrecidos para ejecutar las competencias de la institución.

- **Servicio:** Es el resultado de la ejecución de uno o varios procesos que entregan valor en términos de bienes tangibles e/o intangibles a un segmento de usuarios, garantizando sus derechos y facilitando el cumplimiento de las obligaciones definidas en el marco jurídico vigente.
- **Caso:** Un segmento específico de usuarios del servicio o una variación del mismo producto o bien, tangible o intangible.
- **Trámite:** El conjunto de acciones del cliente para recibir el producto o bien - tangible o intangible.

#### b. Cumplimiento de la institución

En consideración al Decreto Ejecutivo No. 1311 de febrero de 2017, se transfiere atribuciones, responsabilidades, productos y servicios de calidad e inocuidad Acuícola y Pesquera al MAGAP. Aspecto que incrementa el número de servicios, casos y trámites a la institución.

Hasta el 24 de mayo de 2017, se evidencia un Portafolio de Servicios Institucional con 65 servicios que permitían el cumplimiento de las competencias establecidas por ley en los ámbitos: agrícola, ganadero, acuícola, pesquero, productivo forestal y adjudicación de tierras productivas.

Así también, la institución realizó el levantamiento de fichas de servicios que detallaban información específica de autoridad responsable, unidades prestadoras de servicios, componentes, procedimiento, requisitos, beneficiarios y otros criterios establecidos en el módulo de Servicios de la herramienta Gobierno por Resultados.

### 3.3.1. Arquitectura de Procesos

#### a. Lineamiento establecido en la Norma

Según (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2017) la Arquitectura de Procesos en la representación de los procesos y su respectiva interrelación misma que la institución establece con el fin de cumplir con los compromisos adquiridos con

los usuarios. De acuerdo a la (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2017) para implementar la metodología se iniciará con el análisis de la información sobre competencias y atribuciones de la institución.

b. Cumplimiento de la institución

La institución se encuentra en un proceso de reforma institucional que implica la actualización de su matriz de competencias, arquitectura organizacional y estatuto organizacional por procesos en consideración a la promulgación de bases legales que modifican continuamente las responsabilidades y estructura organizacional; por esta razón se evidencian varias versiones de los documentos mencionados, que no se consideran oficiales ya que no fueron aprobados por las instituciones competentes en el área.

### **3.3.2. Cadena de valor**

a. Lineamiento establecida en la Norma

Según (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2017), la Cadena de Valor es el conjunto de procesos involucrados en la entrega de valor a los usuarios, esta herramienta escribe de manera lógica cómo se desarrollan los procesos de un sector o institución, buscando añadir en cada eslabón de la cadena un concepto de valor.

b. Cumplimiento de la institución

En consideración a la reforma institucional, el Ministerio ha realizado y presentado de forma continua la actualización de la documentación relacionada con la Cadena de valor (ver anexo 7); documentos que no se consideran oficiales hasta que se haya aprobado previamente la matriz de competencias y estructura organizacional, insumos necesarios para la elaboración de la Cadena de valor institucional.

### **3.3.3. Catálogo de procesos**

a. Lineamiento establecido en la Norma

Para la (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2017), con la finalidad de asegurar que todos los procesos institucionales sean considerados en el inventario de procesos, se recomienda utilizar técnicas como: 1) entrevistas, 2) focus group, 3) otros; Con los responsables de las Unidades Administrativas o sus delegados se deberá presentar los procesos identificados y a su vez determinar procesos no considerados de la gestión institucional.

b. Cumplimiento de la institución

En consideración a la reforma institucional, el Ministerio ha realizado y presentado de forma continua la actualización de la documentación relacionada con el catálogo de procesos; el documento que lo evidencia se encuentra desactualizado ya que contempla los procesos que establece el Estatuto Orgánico emitido durante el año 2011, los macro procesos han sido establecidos de acuerdo a la estructura orgánica y los procesos relacionados a las atribuciones y responsabilidades; así también, se observan varias versiones que no se consideran oficiales.

### **3.3.4. Establecimiento de la relación entre la prestación de servicios y la arquitectura de procesos**

a. Lineamiento establecido en la Norma

Según el artículo 27 de la (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2017), las instituciones deberán definir tanto su arquitectura de procesos, como el portafolio de servicios guardando interrelación, coherencia y de forma modular, iterativa y evolutiva. Bajo la perspectiva del usuario, el servicio debe denominarse como tal, sin embargo, para la aplicación del ciclo de mejora continua en la prestación de servicios y administración por procesos, un servicio será el resultado de la ejecución de uno o más procesos (pág. 21).

b. Cumplimiento de la institución

Con el levantamiento de información relacionada a servicios institucionales, la Dirección de Metodologías y Administración de Procesos realizó la priorización de trámites en cumplimiento al Plan Nacional de Simplificación de Trámites.

Como actividad permanente la DMAP realiza el diseño, levantamiento, modelamiento y estructuración de flujos de procesos, catálogos de procesos, manuales de procesos y manuales de procedimientos de las diferentes áreas sustantivas y adjetivas del Ministerio ya sea para la optimización de sus procesos, mejoramiento de servicios o sistematización de procesos.

Con el objetivo de identificar problemáticas y nudos críticos que enfrentan las Unidades Temáticas para la prestación de servicios institucionales se realizaron talleres que permitan la articulación de acciones, estableciendo responsables, tiempos, requisitos y flujos de procesos.

### **3.4. Etapa IV: Optimización en la prestación de servicios y administración por procesos**

La Presidencia de la República en coordinación con la Secretaría Nacional de la Administración Pública - SNAP impulsó el Plan Nacional de Simplificación de Trámites como herramienta de seguimiento de implementación de proyectos para el mejoramiento de los servicios públicos institucionales.

#### **3.4.1. Plan Nacional de Simplificación de Trámites (PNST)**

##### **a. Lineamiento establecido en la Norma**

Según (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual, 2017), la simplificación de trámites tiene como fines: propender progresivamente a la disminución y la eliminación de la duplicidad de requisitos y actividades que debe realizar el ciudadano frente a la administración para acceder a servicios eficientes, transparentes y de calidad; facilitar la interacción entre el ciudadano, sector productivo



y la Administración Pública en la prestación de los servicios; facilitar el acceso y ejecutar ágilmente los trámites que deben realizar los ciudadanos para acceder a dichos servicios; racionalizar el uso de recursos públicos; y, reducir los costos, tiempos y pasos de transacción al ciudadano, empresas y administración pública; facilitar la interconexión e interacción de información de registros de datos públicos entre las diferentes instituciones de la administración pública.

Con base al Plan Nacional de Simplificación de Trámites, se impulsó la implementación de las metodologías establecidas en la etapa IV, para la optimización y administración por procesos.

#### b. Cumplimiento de la institución

Con base a los lineamientos de la SNAP, la Dirección de Metodologías y Administración de Procesos del MAGAP ejecutó las acciones correctivas a los servicios que se presta el ministerio a nivel nacional. Mediante la priorización y selección de servicios; levantamiento de la situación actual de los servicios; análisis interno y externo del servicio; definición de la línea base de los indicadores del servicio; identificación de las alternativas de mejora; diseño del plano del Servicio (AS-IS); diseño del plano del servicio (TO-BE); programación de acciones de mejora; implementación de acciones de mejora; y, operación, monitoreo y análisis del proceso mejorado.

En este contexto, la Dirección de Metodologías y Administración por Procesos de la institución realizó la priorización y selección de servicios de forma anual. En el año 2015 se simplificó 33 trámites, en el año 2016 se simplificó 39 y se planificó la simplificación de 46 trámites en el año 2017. De acuerdo a la matriz aprobada para el año 2017, se establecieron 46 trámites priorizados para iniciar el proceso de mejora (ver anexo 8).

### **3.4.2. Publicación de compromisos de Calidad (Carta de servicio)**

#### a. Lineamiento establecido en la Norma

Según la (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2017), la carta de servicio es el documento de acceso público a través del cual las instituciones de la administración pública informan a los usuarios sobre los servicios que gestionan, acerca de los compromisos de calidad en su prestación y los derechos y obligaciones que los asisten (pág. 8).

Según la (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2017), la publicación de compromisos de calidad en la prestación de servicios. -Las instituciones publicarán a través de los canales que la Secretaría Nacional de la Administración Pública defina para el efecto, los compromisos de calidad de los servicios que presta en la carta de servicios institucional, considerando los indicadores, metas y acuerdos del nivel de la prestación, en concordancia con los requerimientos establecidos en la presente Norma Técnica para la identificación y definición de los servicios (pág. 9).

#### b. Cumplimiento de la institución

En cumplimiento a las disposiciones de la SNAP, la institución realizó la priorización de 6 servicios institucionales que se publicarían en Carta de Servicios los años 2015 y 2016 dentro del Sistema Gobierno por Resultados (ver anexo 9), para lo cual realizó para cada servicio la detección de expectativas y determinación de factores de calidad; la determinación de dimensiones de calidad; el establecimiento de estándares, recolección de datos y análisis; y, la publicación del servicio en canales virtuales a través de la herramienta Gobierno por Resultados. Los servicios que se visualizan en Carta de Servicios son los siguientes:

- MAGAP-001 Legalización y adjudicación de tierras
- MAGAP-003 Seguro del multisector
- MAGAP-025 Autorizaciones de licencias de importación
- MAGAP-034 Aprobación de programas de corta
- MAGAP-040 Permisos de la Unidad de Banano
- MAGAP-049 Servicios de jurisdicción voluntaria

### 3.4.3. Evaluación de la conformidad del servicio

#### a. Lineamiento establecido en la Norma

Según el artículo 35 de la (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2017), se deberá realizar la evaluación de la conformidad de los estándares y compromisos de calidad definidos para procesos estables que hayan cumplido al menos un ciclo de mejora y que requieran certificación (pág. 24).

#### b. Cumplimiento de la institución

La institución no muestra evidencia de haber implementado procesos de evaluación de conformidad de los estándares y compromisos de calidad.


El análisis del cumplimiento de las metodologías descritas anteriormente se puede visualizar en el cuadro resumen anexo (ver anexo 11).

### 3.5. Definición de indicadores

#### 3.5.1. Etapa I: Establecimiento del entorno

**Tabla 3**

*Indicador de cumplimiento de reuniones realizadas al año*

Indicador Propuesto
 <p>Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca</p> <p style="text-align: center;"><b>Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos</b></p>
<b>Etapa I:</b> Establecimiento del entorno
<b>Metodología:</b> Acta de conformación del Comité de Gestión de calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional
<b>Nombre:</b> Porcentaje de cumplimiento de reuniones realizadas al año del Comité de Gestión de calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional.
<b>Definición:</b> Determina el porcentaje de reuniones realizadas, en relación a las reuniones planificadas de acuerdo a lo establecido en el acta de conformación del Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional.
<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje
<b>Unidad de Operación:</b>
$\left( \frac{\text{Número de reuniones realizadas}}{\text{Número de reuniones planificadas}} \right) \times 100$
<b>Meta:</b> 3 reuniones anuales

**Fuente: (MAGAP, 2017)**

### 3.5.2. Etapa II: Planificación para la implementación

**Tabla 4**

*Indicador de porcentaje de implementación de planes de mejora presentados*



**Indicador Propuesto**  
**Norma Técnica de Prestación de Servicios y**  
**Administración por Procesos**

---

**Etapa II:** Planificación para la implementación

**Metodología:** Diseño del plan para la mejora Institucional.

---

**Nombre:** Porcentaje de implementación de planes de mejora presentados

---

**Definición:** Determina el porcentaje de planes de mejora propuestos que fueron implementados, en relación a los planes de mejora realizados.

---

**Unidad de medida:** Porcentaje

---

**Unidad de Operación:**

$$\left( \frac{\text{Número de planes de mejora implementados}}{\text{Número de planes de mejora realizados}} \right) \times 100$$

---

**Meta:** 90%


**Fuente:** (MAGAP, 2017)

**Elaborador por:** Nathali Balseca

### 3.5.3. Etapa III: Definición de servicios y arquitectura de procesos

**Tabla 5**

*Indicador de porcentaje de procesos documentados*

<b>Indicador Propuesto</b>	
 <p>Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca</p>	<b>Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos</b>
	<b>Etapa III: Definición de servicios y arquitectura de procesos</b> <b>Fecha:</b>
<b>Metodología:</b> Catálogo de procesos.	<b>Pág.:</b>
<b>Nombre:</b> Porcentaje de procesos documentados	
<b>Definición:</b> Determina el porcentaje de procesos levantados con base al catálogo de procesos establecidos por la Dirección de Metodologías y Administración de Procesos.	
<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	
<b>Unidad de Operación:</b>	
$\left( \frac{\text{Número de procesos documentados}}{\text{Procesos Determinados en el Catálogo}} \right) \times 100$	
<b>Meta:</b> 90%	

**Fuente: (MAGAP, 2017)**

**Tabla 6***Indicador de porcentaje de planos AS-IS de servicios levantados*

Ministerio  
de Agricultura, Ganadería,  
Acuacultura y Pesca

**Indicador Propuesto**

**Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración  
por Procesos**

---

**Etapa III:** Definición de servicios y arquitectura de procesos **Fecha:**

**Metodología:** Establecimiento de la relación entre la prestación de servicios y la arquitectura de procesos.

**Pág.:**


---

**Nombre:** Porcentaje de planos AS-IS de servicios levantados

---

**Definición:** Determina el porcentaje de planos AS-IS de servicios levantados en relación al portafolio de servicios determinado por la Dirección de Metodologías y Administración de Procesos.

---

**Unidad de medida:** Porcentaje

---

**Unidad de Operación:**

$$\left( \frac{\text{Número de planos AS – IS de servicios levantados}}{\text{Número de servicios identificados en el portafolio de servicios institucional}} \right) \times 100$$

---


**Meta:** 90%

**Fuente:** (MAGAP, 2017)

### 3.5.4. Etapa IV: Optimización en la prestación de servicios y administración por procesos

**Tabla 7**

*Indicador de porcentaje de trámites mejorados*

<b>Indicador Propuesto</b>	
 <p>Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca</p>	<b>Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración</b>
	<b>por Procesos</b>
<b>Etapa IV:</b> Optimización en la prestación de servicios y administración por procesos.	<b>Fecha:</b>
<b>Metodología:</b> Levantamiento de la situación actual del servicio.	<b>Pág.:</b>
<b>Nombre:</b> Porcentaje de tramites mejorados	
<b>Definición:</b> Determina el porcentaje de trámites mejorados con la implementación del Plan Nacional de Simplificación de Trámites en relación al total de trámites identificados en la taxonomía de servicios.	
<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	
<b>Unidad de Operación:</b>	
$\left( \frac{\text{Número de trámites mejorados}}{\text{Total de trámites identificados en la taxonomía de servicios}} \right) \times 100$	
<b>Meta:</b> 60%	

**Fuente:** (MAGAP, 2017)



**Tabla 8**

*Indicador de porcentaje de servicios que cumplen con los parámetros de calidad establecidos por el beneficiario*



**Indicador Propuesto**

**Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por  
Procesos**

---

**Etapas IV:** Optimización en la prestación de servicios y administración

**Fecha:**

por procesos.

**Metodología:** Porcentaje de publicación de compromisos de calidad (Carta de servicio).

**Pág.:**

---

**Nombre:** Porcentaje de servicios que cumplen con los parámetros de calidad establecidos por el beneficiario.

---

**Definición:** Determina el porcentaje de servicios que cumplen con los parámetros de calidad establecidos por el beneficiario, en relación al total de servicios identificados en la taxonomía de servicios.

---

**Unidad de medida:** Porcentaje

---

**Unidad de Operación:**

$$\left( \frac{\text{Número de servicios que cumplen con los parámetros de calidad establecidos por el beneficiario}}{\text{Número de servicios identificados en el portafolio de servicios institucional}} \right)$$

× 100

---

**Meta:** 60%

**Fuente:** (MAGAP, 2017)

### 3.6. Definición de estrategias

De acuerdo a la situación actual que evidencia el análisis del cumplimiento de la Norma Técnica (ver anexo 11), se propone el establecimiento de las estrategias descritas a continuación para cada una de las etapas.

### **3.6.1. Estrategias etapa I: Establecimiento del entorno**

Socialización y actualización de los actores y responsabilidades del Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional.

### **3.6.2. Estrategias etapa II: Planificación para la implementación**

Impulsar el desarrollo de planes de mejora de servicios posterior a la presentación de la Carta de servicios, de acuerdo a la especificidad de cada trámite.

### **3.6.3. Estrategias etapa III: Definición de servicios y arquitectura de procesos**

- a. Actualizar los instrumentos institucionales en función a la nueva visión de las autoridades del Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- b. Generar un equipo técnico que se encargue de la reestructura institucional y cumpla los plazos establecidos.
- c. Realizar reuniones técnicas con los entes rectores para la revisión y validación de los instrumentos técnicos de reforma institucional.
- d. Implementar los procesos institucionales del Ministerio con base a los instrumentos de reforma institucional."

### **3.6.4. Estrategias Etapa IV: Optimización en la prestación de servicios y administración por procesos**

- Realizar una nueva priorización de servicios
- Realizar una nueva evaluación de los trámites mejorados
- Definir las variables de análisis estadístico
- Implementar la metodología de cliente fantasma

En el anexo 10 se encuentra la matriz en la cual se obtienen las estrategias priorizadas; por lo que se realizará el análisis de la metodología 6W1H, que permitirá implementar las estrategias priorizadas según el impacto potencial en los usuarios,

facilidad de implementación, grado de compromiso institucional y base para la implementación de otras metodologías.

### 3.7. Implementación metodología 6W1H

**Tabla 9**

*6W1H - Estrategia: Socialización y actualización de los actores y responsabilidades del Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional*


 Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca		<b>6 W 1 H</b>			
		Código:		Versión: 01	
Establecimiento del entorno		Fecha: 2017-10-30			
		Página: 1 de 1			
<b>METODOLOGÍA</b>		Acta de conformación del comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional			
¿Qué? (What?)	Socialización y actualización de los actores y responsabilidades del Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional.				
¿Por qué? (Why?)	Establece un compromiso institucional para la mejora continua de servicios y procesos				
¿Para qué? (What for?)	Para formalizar y establecer responsabilidades sobre los miembros del Comité establecido				
¿Quién? (Who?)	Los Miembros del Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional.				
¿Cuándo? (When?)	De acuerdo al establecido en el acta de conformación del Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional, se realizará reuniones cuatrimestrales obligatorias y las que se consideren necesarias en relación a las responsabilidades establecidas.				
	<b>Cronograma de implementación:</b>				
	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Enero-2018</b>			
		<b>Semana 1</b>	<b>Semana 2</b>	<b>Semana 3</b>	<b>Semana 4</b>
	Convocatoria de miembros del comité de gestión de calidad de servicio y el desarrollo institucional	1			
Desarrollo de reunión de trabajo		1			
Emisión de acta de compromisos			1		
Seguimiento al cumplimiento de compromisos emitidos				1	
¿Dónde? (Where?)	Sala de reuniones del Despacho Ministerial - Ministerio de Agricultura y Ganadería				
¿Cómo? (How?)	Por convocatoria del Secretario del Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional, con base a las reuniones planificadas y las que considere necesarias para la mejora de la gestión institucional.				
<b>Cargo:</b> Tesista MGCP- ESPE	<b>Cargo:</b> Director de metodologías y administración de procesos- MAG		<b>Cargo:</b> Ministro de estado- MAG		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>		

Tabla 10

*6W1H - Estrategia: Realizar reuniones técnicas con los entes rectores para la revisión y validación de los instrumentos técnicos de reforma institucional*


 Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca		Código:																							
		Versión: 01																							
		Fecha: 2017-10-30																							
<b>6 W 1 H</b>																									
II	Definición de servicios y arquitectura de procesos.	Página: 1 de 1																							
<b>METODOLOGÍA</b> Arquitectura de procesos																									
What?)	Realizar reuniones técnicas con los entes rectores para la revisión y validación de los instrumentos técnicos de reforma institucional.																								
Why?)	Son los instrumentos institucionales para cumplir con las competencias establecidas en la normativa.																								
What for?)	Para actualizar la documentación de procesos e implementación de metodologías con una base normativa aprobada y de acuerdo a la realidad de la institución.																								
Who?)	Ministerio de Agricultura y Ganadería (Máxima autoridad y equipos técnicos delegados por cada unidad orgánica) Secretaria Nacional de planificación y desarrollo (SENPLADES) Ministerio del Trabajo (MDT)																								
When?)	Con la emisión de normativas legales que afecten la gestión del Ministerio, se debe realizar la actualización de la documentación.																								
	<b>Cronograma de implementación:</b>																								
	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">ACTIVIDADES</th> <th>2017</th> <th colspan="2">2018</th> </tr> <tr> <th>Agosto</th> <th>Septiembre</th> <th>Enero</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aprobación de Matriz de Competencias</td> <td>1</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Aprobación de estructura orgánica</td> <td></td> <td>1</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Aprobación de estatuto orgánico</td> <td></td> <td></td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Aprobación de Modelo de Gestión</td> <td></td> <td></td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		ACTIVIDADES	2017	2018		Agosto	Septiembre	Enero	Aprobación de Matriz de Competencias	1			Aprobación de estructura orgánica		1		Aprobación de estatuto orgánico			1	Aprobación de Modelo de Gestión			1
	ACTIVIDADES	2017		2018																					
		Agosto	Septiembre	Enero																					
Aprobación de Matriz de Competencias	1																								
Aprobación de estructura orgánica		1																							
Aprobación de estatuto orgánico			1																						
Aprobación de Modelo de Gestión			1																						
Where?)	Sala de reuniones de la Secretaria Nacional de Planificación y desarrollo Sala de reuniones del Ministerio de Trabajo																								
How?)	Con los lineamientos establecidos por las instituciones rectoras para la aprobación de instrumentos de reforma institucional																								
Tesista MGCP- ESPE	Director de metodologías y administración de procesos- MAG	Ministro de estado- MAG																							
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>																							

Tabla 11

*6W1H - Estrategia: Implementar los procesos institucionales del Ministerio con base a los instrumentos de reforma institucional*



 Ministerio de <b>Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca</b>		Código:																			
		Versión: 01																			
		Fecha: 2017-10-30																			
<b>ETAPA III</b>	Definición de servicios y arquitectura de procesos.	Página: 1 de 1																			
<b>METODOLOGÍA</b> Arquitectura de procesos																					
¿Qué? (What?)	Implementar los procesos institucionales del Ministerio con base a los instrumentos de reforma institucional.																				
¿Por qué? (Why?)	Permitirá contar con una línea base para la implementación de propuestas de mejora de ser vicios																				
¿Para qué? (What for?)	Para contar con documentación de procesos (cadena de valor, mapa de procesos, catálogo de procesos) actualizada																				
¿Quién? (Who?)	Dirección de Metodologías y Administración de procesos - MAG																				
¿Cuándo? (When?)	Una vez aprobados los instrumentos de reforma institucional con las autoridades e instituciones competentes. <b>Cronograma de implementación:</b> <table border="1" data-bbox="414 1153 1212 1422"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Actividades</th> <th colspan="4">2018</th> </tr> <tr> <th>Enero</th> <th>Febrero</th> <th>Marzo</th> <th>Abril</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aprobación de Estatuto Orgánico</td> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Levantamiento de documentación de Procesos</td> <td></td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		Actividades	2018				Enero	Febrero	Marzo	Abril	Aprobación de Estatuto Orgánico	1				Levantamiento de documentación de Procesos		1	1	1
Actividades	2018																				
	Enero	Febrero	Marzo	Abril																	
Aprobación de Estatuto Orgánico	1																				
Levantamiento de documentación de Procesos		1	1	1																	
¿Dónde? (Where?)	Salas de reuniones de las Subsecretaría de coordinaciones Generales del Ministerio de Agricultura y Ganadería en las ciudades de Quito y Guayaquil.																				
¿Cómo? (How?)	Implementando las metodologías descritas en la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por procesos																				
<b>Cargo:</b> Tesista MGCP- ESPE	<b>Cargo:</b> Director de metodologías y administración de procesos- MAG	<b>Cargo:</b> Ministro de estado- MAG																			
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>																			

Tabla 12

6W1H – Estrategias: Realizar una nueva priorización de servicios con base a la nueva matriz de competencias aprobada para la institución

 Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca		Código:	
		Versión: 01	
		Fecha: 2017-10-30	
ETAPA IV		Optimización en la presentación de servicios y administración por procesos	
METODOLOGÍA		Arquitectura de procesos	
¿Qué? (What?)	Realizar una nueva priorización de servicios con base a la nueva matriz de competencias aprobada para la institución.		
¿Por qué? (Why?)	El portafolio de servicios se encuentra desactualizado por las competencias establecidas en las nuevas bases legales.		
¿Para qué? (What for?)	Actualizar el portafolio de servicios institucionales para realizar un diagnóstico de trámites mejorados y por mejorar.		
¿Quién? (Who?)	Dirección de Metodologías y Administración de procesos - MAG		
¿Cuándo? (When?)	Una vez aprobados los instrumentos de reforma institucional con las autoridades e instituciones competentes.		
	<b>Cronograma de implementación:</b>		
	Actividades	2017	2018
		Agosto	Septiembre
		Enero	Abril
	Levantamiento de portafolio de Servicios		
	Definición de parámetros de priorización		
Elaboración de matriz de priorización			
Convocatoria de miembros del comité de gestión de calidad de Servicio y el desarrollo institucional			
Elaboración de acta de priorización			
¿Dónde? (Where?)	Salas de reuniones del Despacho Ministerial- Ministerio de Agricultura y Ganadería		
¿Cómo? (How?)	Implementando las metodologías descritas en la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por procesos		
<b>Cargo:</b> Tesista MGCP- ESPE	<b>Cargo:</b> Director de metodologías y administración de procesos- MAG	<b>Cargo:</b> Ministro de Estado- MAG	
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	

## CONCLUSIONES

- La evaluación de la implementación de la Norma Técnica de prestación de servicios y administración por procesos en el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca – MAGAP, permitió identificar evidencia documental de 25 metodologías aplicadas de las 29 establecidas por la SNAP en la lista de cumplimiento obligatorio.
- Se observa que las metodologías implementadas por la institución se encuentran desactualizadas, en consideración a que la documentación generada ha sido desarrollada con base al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos vigente al 24 de mayo de 2017, que no corresponde a la realidad de la institución.
- Se han definido 6 indicadores para el seguimiento y evaluación de la implementación de los requisitos de la Norma Técnica de prestación de servicios y administración por procesos, que identifican: el cumplimiento de reuniones realizadas al año del Comité de Gestión de calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional; la implementación de planes de mejora presentados; el levantamiento y documentación de procesos internos y a nivel de servicios (planos AS-IS), el mejoramiento de trámites institucionales y el compromiso de la institución de acuerdo a la metodología de carta de servicio.
- Finalmente, se propone la implementación de las estrategias de mejora priorizadas para cada una de las etapas, de acuerdo al impacto potencial en los usuarios, facilidad de implementación, grado de compromiso institucional y base para la implementación de otras metodologías
- Es importante mencionar que el cambio de administración en la función ejecutiva y la emisión de nuevas normativas han generado que las metodologías emitidas por la SNAP se paralicen hasta que las instituciones incorporen las nuevas responsabilidades con la suspensión de la SNAP.
- El presente análisis ha sido realizado con el personal técnico de la Dirección de Metodologías y Administración de Procesos del MAG, quienes han tomado la iniciativa de realizar propuestas de mejora de procesos y servicios con lineamientos y metodologías diseñadas por el equipo interno, hasta las nuevas

definiciones de las instituciones rectoras y estabilización de las nuevas autoridades.

## **RECOMENDACIONES**

- Considerar para la toma de decisiones la evaluación de la implementación de la Norma Técnica de prestación de servicios y administración por procesos, desarrollada en el presente proyecto; así como, realizar evaluaciones periódicas sobre el impacto que representa la implementación de nuevas metodologías en la institución al usuario final.
- Implementar las estrategias de mejora priorizadas en el proyecto actual; así como, proponer estrategias de mejora de acuerdo a la realidad institucional para cada etapa establecida en la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos, normas que implementen la instituciones rectoras en fortalecimiento institucional y las que considere el Ministerio.
- La institución debe promulgar los procesos de mejora continua, con base a la realidad institucional y a las competencias adquiridas por normativa, de forma independiente a la aprobación de la documentación por parte de las instituciones rectoras, considerando que, los procesos se mantienen, aunque la estructura organizacional cambie.
- Realizar el seguimiento y evaluación continua de los procesos, metodologías y acciones implementadas en la institución a través de indicadores que permitan identificar el compromiso, análisis actual y mejoramiento en la prestación del servicio.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asamblea Nacional. (6 de octubre de 2010). *Ley Orgánica del Servicio Público*. Recuperado el 2 de junio de 2017, de <http://www.oas.org>: [http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_org10.pdf](http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_org10.pdf)
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública. (31 de octubre de 2008). *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*. Recuperado el 2 de junio de 2017, de <http://old.clad.org>: <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/carta-iberoamericana-de-calidad-en-la-gestion-publica>
- Hernández, S. R., Fernández Collado, C., & Pilar Baptista, L. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Interamericana. Tercera edición.
- Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual. (13 de Junio de 2017). *Plan Nacional de Simplificación de Trámites PNST 2017*. Recuperado el 25 de Junio de 2017, de [www.propiedadintelectual.gob.ec](http://www.propiedadintelectual.gob.ec): <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/plan-nacional-de-simplificacion-de-tramites-pnst-2017/>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (28 de marzo de 2016). *Objetivos*. Recuperado el 23 de julio de 2017, de <http://www.agricultura.gob.ec>: <http://www.agricultura.gob.ec/objetivos/>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (3 de marzo de 2016). *Valores / Misión / Visión*. Recuperado el 23 de junio de 2017, de <http://www.agricultura.gob.ec>: <http://www.agricultura.gob.ec/valores-mision-vision/>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (30 de septiembre de 2011). *Estatuto Orgánico por el Proceso del MAGAP*. Recuperado el 5 de junio de 2017, de <http://servicios.agricultura.gob.ec>: <http://servicios.agricultura.gob.ec/transparencia/Estatuto%20Organico%20por%20Proceso%20del%20MAGAP.pdf>

- Ministerio de Finanzas del Ecuador. (1 de noviembre de 2016). *Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público*. Recuperado el 2 de junio de 2017, de <http://jardinuniversitario.utm.edu.ec>:  
[http://jardinuniversitario.utm.edu.ec/asoutm/archivos/REGLAMENTO\\_LEY\\_SERVICIO\\_PUBLICO.pdf](http://jardinuniversitario.utm.edu.ec/asoutm/archivos/REGLAMENTO_LEY_SERVICIO_PUBLICO.pdf)
- Reza Becerril, F. (1997). *Ciencia, Metodología e Investigación*. México: Editorial Pearson Prentice Hall. Primera Edición.
- Secretaría Nacional de Gestión de la Política. (23 de mayo de 2013). *Código de Ética para el Buen Vivir de la Función Ejecutiva*. Recuperado el 2 de julio de 2017, de <http://www.ciudadalfaro.gob.ec>:  
<http://www.ciudadalfaro.gob.ec/juridico/resoluciones/codigoeticafuncionejecutiva.pdf>
- Secretaría Nacional de la Administración Pública. (18 de Diciembre de 2013). *Decreto Ejecutivo N° 149: Implementación del Gobierno Electrónico en la Administración Pública*. Recuperado el 3 de junio de 2017, de <http://www.todaunavida.gob.ec>:  
<http://www.todaunavida.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/D.E.-No.-149-Implementaci%C3%B3n-del-Gobierno-Electr%C3%B3nico-en-la-Administraci%C3%B3n-P%C3%BAblica-Central-Insitucional.pdf>
- Secretaría Nacional de la Administración Pública. (26 de Junio de 2015). *Acuerdo Ministerial N° 1157, Suplemento del registro N° 333, Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos*. Recuperado el 3 de junio de 2017, de <https://www.registroficial.gob.ec>:  
<https://www.registroficial.gob.ec/index.php/registro-oficial-web/publicaciones/ediciones-especiales/item/2340-edici%C3%B3n-especial-no-333.html>
- Secretaría Nacional de la Administración Pública. (22 de abril de 2016). *Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos, Registro Oficial N° 739*. Recuperado el 3 de junio de 2017, de <http://www.gobiernoelectronico.gob.ec>:  
[http://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/09/RO\\_739\\_2016\\_NormaAdministracionXProcesos-1.pdf](http://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/09/RO_739_2016_NormaAdministracionXProcesos-1.pdf)

Secretaría Nacional de la Administración Pública. (10 de Enero de 2017). *Diccionario de la Gestión Pública*. Recuperado el 10 de Junio de 2017, de [diccionario.administracionpublica.gob.ec](http://diccionario.administracionpublica.gob.ec):  
<http://diccionario.administracionpublica.gob.ec/index.php>