

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

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

**PROYECTO DE TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERO COMERCIAL**

TEMA:

**Diseño y elaboración del MANUAL DE PROCEDIMIENTOS para
la SUBSECRETARÍA de asuntos migratorios y consulares**

NOMBRE:

MAURICIO RICARDO HIDALGO VERDEZOTO

DIRECTOR: DOCTOR DANILO TORRES CASTILLO

CODIRECTOR: DOCTOR GABRIEL OSORIO

SANGOLQUÍ – 2007



AGRADECIMIENTO

A la Escuela Politécnica del Ejército, que ha sabido entregarme los conocimientos necesarios para desempeñarme en mi vida profesional de una manera sólida y consistente.

Al Ministerio de Relaciones Exteriores, y en especial a mis colaboradores en el presente trabajo, quienes me han permitido aportar con un granito de arena al mejoramiento de la institución

A los doctores Danilo Torres y Gabriel Osorio, director y codirector de tesis respectivamente, quienes gracias a su paciencia, conocimientos y apoyo supe concluir este trabajo de la mejor manera posible

A mis padres, que siempre fueron constantes al apoyarme y jamás dejaron que me faltara lo más importante.

A mi esposa, quien tantas veces me colaboró durante mi vida estudiantil y personal



DEDICATORIA

A Anita, mi esposa, mi compañera y amiga; quien incondicionalmente me ha apoyado y ayudado en todas los proyectos en los cuales he emprendido y me sigue siempre en mis locuras

A mis padres, quienes fueron un pilar en mi vida y me entregaron todo su amor y sus experiencias de vida para formarme con humanidad, exigiéndome el esfuerzo máximo y que sin su ayuda no hubiese podido alcanzar el presente logro

A mi tío Iván, quien siempre confía en mí y me entrega todo de sí para que sea una mejor persona

A Teresita y Aidita, mis dos madres, quienes siempre han velado por mi bienestar y jamás se han separado de mí.

ÍNDICE DE CONTENIDOS



AGRADECIMIENTO	2
DEDICATORIA.....	3
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	4
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS.....	7
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO I GENERALIDADES	10
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS INSTITUCIONALES.....	10
1.2 EL MINISTERIO.....	11
1.2.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	11
1.2.2 DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	14
1.2.2.1 CULTURA CORPORATIVA.....	14
1.2.2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	18
1.3 PROBLEMÁTICA DE LA INSTITUCIÓN.....	27
1.4 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	30
1.4.1 MARCO TEÓRICO.....	30
1.4.2 MARCO CONCEPTUAL.....	34
CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	40
2.1 ANÁLISIS EXTERNO.....	40
2.1.1 MACRO AMBIENTE	40
2.1.1.1 VARIABLE POLÍTICA	40
2.1.1.2 VARIABLE ECONÓMICA	42
2.1.1.3 VARIABLE SOCIAL	46
2.1.1.4 VARIABLE TECNOLÓGICA	47
2.1.1.5 VARIABLE JURÍDICA.....	48
2.1.2 MICROAMBIENTE.....	49
2.1.2.1 PROVEEDOR	49



2.1.2.2	CLIENTE	50
2.1.2.3	COMPETENCIA	51
2.2	ANÁLISIS INTERNO.....	52
2.2.1	ADMINISTRATIVO.....	52
2.2.2	TÉCNICO.....	54
2.2.3	RECURSOS HUMANOS.....	54
2.3	ANÁLISIS FODA.....	56
2.3.1	FORTALEZAS.....	56
2.3.2	OPORTUNIDADES.....	57
2.3.3	DEBILIDADES.....	58
2.3.4	AMENAZAS.....	59
2.3.5	ANÁLISIS DE APROVECHABILIDAD.....	60
2.3.6	ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD.....	62
2.3.7	MATRIZ ESTRATÉGICA FODA	64
 CAPÍTULO III DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....		 66
3.1	PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS.....	66
3.1.1	PRINCIPIOS CORPORATIVOS.....	66
3.1.2	VALORES CORPORATIVOS.....	68
3.2	VISIÓN.....	70
3.3	MISIÓN.....	71
3.4	OBJETIVOS.....	73
3.5	POLÍTICAS.....	74
3.6	ESTRATEGIAS.....	75
3.7	MAPA ESTRATÉGICO.....	80
3.7.1	MAPA ESTRATÉGICO DE LA SUBSECRETARÍA DE ASUNTOS MIGRATORIOS Y CONSULARES.....	81
 CAPÍTULO IV ANÁLISIS Y REVISIÓN DE LOS PRINCIPALES PROCESOS.....		 84
4.1	IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE PROCESOS.....	84
4.2	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS.....	91
4.3	FLUJODIAGRAMACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS.....	106
4.4	SITUACIÓN PROPUESTA DE LOS PROCEDIMIENTOS.....	123



4.5	CAMBIOS REALIZADOS EN ACTIVIDADES DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS.....	140
4.6	RESUMEN DE CAMBIOS EN ACTIVIDADES DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS	150
4.7	MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA PROPUESTA ..	151
4.8	ÍNDICES DE GESTIÓN.....	154
4.9	PROPUESTA DE ESTRUCTURA DEL MANUAL.....	158
CAPÍTULO V		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA SUBSECRETARÍA DE ASUNTOS MIGRATORIOS Y CONSULARES.....		
		159
5.1	MANUAL DE PROCESOS.....	159
5.1.1	MANUAL DE PROCESOS DE LA SUBSECRETARIA DE ASUNTOS MIGRATORIOS Y CONSULARES.....	159
5.1.2	MANUAL DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS CONSULARES Y LEGALIZACIONES.....	174
5.1.3	MANUAL DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE APOYO A ECUATORIANOS EN EL EXTERIOR.....	188
5.1.4	MANUAL DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE CUENTAS CONSULARES Y RECAUDACIONES EN EL ECUADOR.....	202
5.1.5	MANUAL DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE DOCUMENTOS DE VIAJE, IDENTIFICACIÓN Y REGISTRO CIVIL EN EL EXTERIOR.....	216
5.1.6	MANUAL DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS DE MIGRACIÓN Y EXTRANJERÍA.....	230
5.1.7	MANUAL DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PROCESO ELECTORAL EN EL EXTERIOR.....	244
CAPÍTULO VI		
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		
		258
6.1	CONCLUSIONES.....	258
6.2	RECOMENDACIONES.....	261
ANEXOS.....		
		264
ANEXO No 1.....		
		264
BIBLIOGRAFÍA.....		
		272

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS



ÍNDICE DE TABLAS

TABLA No 1. Escalafón de personal en Ministerio de Relaciones Exteriores.....	21
TABLA No 2. Escala nacional de remuneraciones mensuales unificadas.....	22
TABLA No 3. Siglas de Unidades Administrativas del Ministerio de Relaciones Exteriores.....	25
TABLA No 4. Matriz de Aprovechabilidad.....	60
TABLA No 5. Matriz de Vulnerabilidad.....	63
TABLA No 6. Matriz Estratégica FODA.....	66
TABLA No 7. Mapa Estratégico de la Subsecretaría de Asuntos Consulares y Migratorios, primera parte.....	84
TABLA No 8. Mapa Estratégico de la Subsecretaría de Asuntos Consulares y Migratorios, segunda parte.....	85
TABLA No 9. Preguntas para selección de proceso.....	89
TABLA No 10. Selección de procedimientos de la Subsecretaría de Asuntos Migratorios y Consulares.....	89
TABLA No 11. Selección de procedimientos de la Dirección General de Asuntos Consulares y Legalizaciones.....	90
TABLA No 12. Selección de procedimientos de la Dirección General de Apoyo a Ecuatorianos en el Exterior.....	90
TABLA No 13. Selección de procedimientos de la Dirección General de Cuentas Consulares y Recaudaciones en el Exterior.....	91
TABLA No 14. Selección de procedimientos de la Dirección General de Documentos de Viaje, identificación y Registro Civil en el Exterior..	91
TABLA No 15. Selección de procedimientos de la Dirección General de Asuntos de Migración y Extranjería.....	92
TABLA No. 16. Selección de procedimientos de la Dirección General de Proceso Electoral en el Exterior.....	92
TABLA No 17. Cálculo de frecuencia de los procedimientos seleccionados.....	109
TABLA No 18. Salario promedio de responsables de actividades.....	110
TABLA No 19. Análisis del proceso SAMC – RAC.....	111
TABLA No 20. Análisis del proceso SAMC – PIU.....	112
TABLA No 21. Análisis del proceso DGACL – IAC	113
TABLA No 22. Análisis del proceso DGACL – LAD	114
TABLA No 23. Análisis del proceso DGAE – AEE.....	115
TABLA No 24. Análisis del proceso DGAE – IRC.....	116
TABLA No 25. Análisis del proceso DGCCRE – ARC.....	117



TABLA No 26. Análisis del proceso DGCCRE – REF.....	118
TABLA No 27. Análisis del proceso DGDVIRE – OPO.....	119
TABLA No 28. Análisis del proceso DGDVIRE – ODP.....	120
TABLA No 29. Análisis del proceso DGME – OVD.....	121
TABLA No 30. Análisis del proceso DGME – OVO.....	122
TABLA No 31. Análisis del proceso DGPEE – RCI.....	123
TABLA No 32. Análisis del proceso DGPEE – CRE.....	124
TABLA No 33. Análisis de la situación propuesta al proceso SAMC – RAC.....	126
TABLA No 34. Análisis de la situación propuesta al proceso SAMC – PIU.....	127
TABLA No 35. Análisis de la situación propuesta al proceso DGACL – AIC.....	128
TABLA No 36. Análisis de la situación propuesta al proceso DGACL – LAD.....	129
TABLA No 37. Análisis de la situación propuesta al proceso DGAE – AEE.....	130
TABLA No 38. Análisis de la situación propuesta al proceso DGAE – IRC.....	131
TABLA No 39. Análisis de la situación propuesta al proceso DGCCRE – ARC.....	132
TABLA No 40. Análisis de la situación propuesta al proceso DGCCRE – REF.....	133
TABLA No 41. Análisis de la situación propuesta al proceso DGDVIRE – OPO....	135
TABLA No 42. Análisis de la situación propuesta al proceso DGDVIRE – ODP....	136
TABLA No 43. Análisis de la situación propuesta al proceso DGME – OVD.....	138
TABLA No 44. Análisis de la situación propuesta al proceso DGME – OVO.....	139
TABLA No 45. Análisis de la situación propuesta al proceso DGPEE – RCI.....	140
TABLA No 46. Análisis de la situación propuesta al proceso DGPEE – CRE.....	141
TABLA No 47. Resumen de cambios en actividades.....	152
TABLA No 48. Análisis comparativo de la propuesta.....	153
TABLA No 49. Índices de gestión.....	157

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No 1. Estructura orgánica del Ministerio de Relaciones Exteriores.....	26
GRÁFICO No 2, Evolución del crecimiento del PIB.....	43
GRÁFICO No 3, Evolución de la Balanza de Pagos.....	44
GRÁFICO No 4, Evolución de la Balanza Comercial.....	45
GRÁFICO No 5, Inflación bimensual, años 2005 y 2006.....	46



INTRODUCCIÓN

Muchas y muy variadas son las herramientas administrativas que son aplicadas en el normal desempeño de las instituciones y que colaboran a una labor mucho más sencilla, logrando a su vez un mejoramiento de dificultades y de utilización de los recursos.

La Subsecretaría de Asuntos Migratorios y Consulares no posee al momento herramientas de éste tipo implementadas para la consecución de sus objetivos, situación que se replica para la totalidad del Ministerio de Relaciones Exteriores, y en la mayoría de instituciones públicas.

La falta de continuidad en las acciones tomadas por los gobiernos de turno, respecto al manejo de la política exterior, es un mal que se desea contrarrestar con la institucionalización del PLANEX 2006 – 2020, herramienta de direccionamiento estratégico que dicta los objetivos que se desearán alcanzar en el dicho periodo.

Esta falta de continuidad en el accionar de la Institución también se debe a la alta rotación de funcionarios en sus puestos y de envío de los mismos al exterior. Este fenómeno envuelve también una inexperiencia en las áreas de trabajo que debe ser suplida de forma inmediata, para evitar la pérdida o la excesiva utilización de recursos.

Este tipo de falencias pueden ser corregidas con la implementación de las nuevas herramientas administrativas que permiten un continuo mejoramiento en las labores de la institución y que no deberán dejarse pasar por alto en un futuro para lograr la calidad y excelencia a las que las labores que este Ministerio requieren

El objetivo que persigue el presente trabajo es presentar uno de los primeros intentos de ese mejoramiento, diseñando y elaborando un Manual de Procesos para la Subsecretaría de Asuntos Migratorios y Consulares que permita ahorrar y facilitar las labores en las mismas

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS INSTITUCIONALES

El Estado ecuatoriano republicano surgió conformado por tres departamentos, Azuay, Guayaquil y Quito, y poseía los tres poderes todavía vigentes: el ejecutivo, legislativo y judicial.

En ese entonces, cuando presidía el país el General Juan José Flores, solamente existía un ministerio: el de Estado, dividido a su vez en Gobierno y Hacienda. El primero era el encargado de dictar y llevar a cabo la política del interior y del exterior.

La conformación del estado cambiaría cuando el presidente Rocafuerte creara tres ministerios:

- Hacienda
- Guerra y Marina
- Interior y Relaciones Exteriores

A la sección de Relaciones Exteriores le competían las negociaciones diplomáticas con las nacientes repúblicas del resto de América. Es así como entre 1831 y 1845 se lograron mantener delegaciones en el Perú, Nueva Granada, Venezuela, México, Bolivia, Chile, Gran Bretaña, Ciudades Anseáticas, Francia, España, Santa Sede y Reino de Cerdeña; además, se lograron establecer cuarenta y cinco consulados alrededor del mundo. Posteriormente se establecerían más relaciones diplomáticas con países como Italia, Uruguay, El Salvador, Alemania, Guatemala, Bélgica y Suiza.

Con las grandiosas transformaciones y reformas que exigía el gobierno del General Eloy Alfaro y su doctrina liberalista, el Ministerio quedaría corto en su ámbito de acción y procedería, el 24 de Abril de 1897, a crearse el Ministerio de Relaciones Exteriores, poseyendo como principales funciones: la de dirigir y ejecutar la política exterior del estado y sus asuntos diplomáticos; dirigir y encaminar la instrucción pública; la administración de la justicia; y, administrar y definir políticas migratorias. Este cambio



organizativo en el Estado obedeció también a los problemas fronterizos con el Perú, la racionalización de la administración estatal, las negociaciones de la deuda externa y las relaciones con el Estado Pontificio.

1.2 EL MINISTERIO

1.2.1 RESEÑA HISTÓRICA

El Ministerio de Relaciones Exteriores creado entre el auge del liberalismo, año de 1897, se hizo cargo de varias funciones, que con el paso de los años se irían atribuyendo más y extrayendo otras. Así es como un año más tarde se le entrega la administración de los negocios internacionales y los negocios eclesiásticos; en 1901 se crea el Ministerio de Instrucción Pública, atribuyendo a éste la función de administrar la educación.

En 1919, con la promulgación de la Ley de Régimen Administrativo, se atribuye a la Cancillería: los asuntos internacionales, consulares y de inmigración; y en conjunto, los ramos de Correos, Telégrafos, Teléfonos, Colonización, Pasaportes y Sección de Chinos; en vista de que muchas de estas funciones no eran competencia de Cancillería, y de la solicitud del Ministro de esa época, Augusto Aguirre, quien solicitó rectificaciones en la misma, el Congreso se encargó de organizar al Ministerio de Relaciones en cuatro grandes secciones: la diplomática, la consular, la de Propaganda (encargada de asuntos de migración y colonización) y la de Oriente.

Los cambios no durarían mucho ya que la revolución Juliana reestructuraría la Cancillería, en 1925, con dos secciones: la diplomática, a la cual le competen todos los asuntos internacionales; y, la consular, encargada de administrar consulados en el exterior.

En el año de 1928, con el presidente Isidro Ayora, se decretaría la primera ley que regiría el funcionamiento y las competencias de Cancillería: la Ley del Servicio Diplomático. En dicha ley estarían normados asuntos como las Representaciones y Personal Diplomático, Nombramientos y Promociones, Servicio de las Legaciones, Escalafón Diplomática, Sueldos y gastos y licencias, disposiciones y cesantías. En 1935, esta ley se reemplazaría por la primera Ley Orgánica del Servicio Exterior de la República (LOSE), promulgada por el ingeniero Federico Páez.



En la primera mitad del siglo XX se establecieron relaciones diplomáticas con Argentina, Brasil, Panamá, Cuba, China, Holanda, Polonia, Suecia, Japón, Checoslovaquia, Noruega, República Dominicana, Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas, Israel, Filipinas, Austria, Líbano. Cabe recalcar que desde el año de 1940 las Legaciones del Ecuador, presididas por un Ministro, se elevaron a nivel de Embajadas

En la segunda mitad del siglo XX se establecieron relaciones diplomáticas con Dinamarca, Suiza, Finlandia, Yugoslavia, Canadá, Egipto, Corea del Sur y Turquía, Pakistán, Hungría, India, Corea del Norte e Irak

Es de relevancia destacar el hecho ocurrido en el año de 1964, en el que la Junta Militar de Gobierno reformó la LOSE y que, con varias modificaciones y rectificaciones hechas hasta la actualidad, se constituyó en la regente para el funcionamiento del Ministerio de Relaciones Exteriores hasta nuestros días.

El Ministro de Relaciones Exteriores, Heinz Moeller, en el año 2002¹ puso en vigencia la nueva estructura del Ministerio previa la aprobación de la Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Institucional de la Presidencia de la República, OSCIDI.

La Subsecretaría de Asuntos Migratorios y Consulares se crea, en el año 2003, a raíz del creciente flujo migratorio hacia el exterior por parte de los compatriotas ecuatorianos que, al verse sin trabajo para sustentar a su familia se ven en la obligación de salir en búsqueda de nuevas oportunidades. Así también el asentamiento masivo de núcleos de comunidades ecuatorianas en diversos países hace necesario crear un vínculo con el país de origen.

Esas fueron las consideraciones realizadas para la creación de la Subsecretaría de Asuntos Migratorios y Consulares², que está conformada por las siguientes Direcciones Generales ya existentes de:

- Apoyo a ecuatorianos en el Exterior (DGAEE).- a la cual le compete la procura del bienestar de los ecuatorianos residentes en el exterior, así como también solucionar los

¹ Acuerdo Ministerial No 34, expedido el 25 de enero de 2002

² Acuerdo Ministerial No 134 del 1° de abril de 2003



problemas de migración y conflictos de los mismos. Posteriormente se creó dentro de esta Dirección General la Oficina de Selección de Trabajadores Migratorios, encargada de seleccionar trabajadores, para cubrir las ofertas laborales de países extranjeros, a los ciudadanos más idóneos que asuman dichas plazas

- Asuntos Consulares y Legalizaciones (DGACL).- a la que se le encomendó supervisar las actividades de las oficinas consulares ecuatorianas, preparar estudios sobre jurisdicciones de las mismas, mantener relaciones con las oficinas consulares acreditadas ante el Gobierno Ecuatoriano. También debe encargarse de legalizar los documentos emitidos en el Ecuador
- Asuntos de Migración y Extranjería (DGME).- a la que se le asignó las funciones de autorización a los consulados para la concesión de visas de no inmigrante, resolver casos de asilo territorial y participar en las reuniones del Consejo Consultivo de Política Migratoria.
- Documentos de Viaje, Identificación y Registro Civil en el Exterior (DGDVIRE).- es la encargada de expedir pasaportes diplomáticos, oficiales, especiales, ordinarios, salvoconductos y controlar su correcta utilización; además de coordinar con los consulados los mecanismos pertinentes para realizar la cedulación en el exterior
- Cuentas Consulares y de Recaudación en el Ecuador (DGCCRE).- tiene como función la de gestionar la adquisición de especies fiscales ante el Ministerio de Economía y Finanzas y su provisión y reposición a las diferentes unidades que las utilizan. También es la encargada de llevar los controles de las recaudaciones realizadas en el territorio nacional y en las cuentas de consulados en el exterior

Además de las unidades anteriores se estableció una nueva unidad administrativa, la Dirección General de Proceso Electoral en el Exterior (DGPEE), ejecutando lo estipulado en la Constitución Política del Estado y la Ley Orgánica No. 81³, la que tiene como principales funciones la coordinación con el Tribunal Supremo Electoral para la conformación de los padrones y alimentar las bases de datos del mismo

³ Publicada en el Registro Oficial No 672 del 27 de Septiembre de 2002



Después de aquellos cambios se han venido dando diferentes cambios estructurales, el último de ellos en Agosto del presente año, en el cual se restableció la Subsecretaría de Política Económica Internacional.

1.2.2 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

“El Desarrollo Organizacional es un proceso planificado que se desarrolla a todo lo ancho de la organización, que es dirigido desde la cúspide, con el propósito de aumentar la efectividad y salud de la organización a través de intervenciones planeadas en los "procesos organizacionales" haciendo uso del conocimiento de las ciencias del comportamiento”⁴

1.2.2.1 CULTURA CORPORATIVA

El Ministerio de Relaciones ha sido una institución insignia de Estado ecuatoriano, y de esa forma ha tenido siempre una relevancia e importancia frente a otras de la función pública. El Ministerio de Relaciones Exteriores se ha encargado de mantener relaciones con casi todas las naciones del mundo e inclusive mantener una representación en cada una de ellas, lamentablemente y por los costos que representa hacerlo, esta acción se ha visto limitada.

La trayectoria de la Cancillería, salvo algunas pocas excepciones, ha sido mas bien uniforme, debido a que la mayoría de Cancilleres han sido de carrera, y por lo tanto instruidos muchas de las veces por los mismos Embajadores, que fueron a su vez Cancilleres, en el manejo de la Institución, su competencia y las metodologías utilizadas.

Cabe enfatizar los logros obtenidos a través de su unidad administrativa – INECI –, que es el Instituto Ecuatoriano de Cooperación Internacional, que ha sabido direccionar con prolijidad la ayuda y cooperación internacional a los determinados proyectos del sector público, y aquellos acordes con los planteados y aprobados por la Secretaría de Desarrollo

⁴ "Organization Development: Strategies and Models"; Beckhard, Richard; Editorial Addison-Wesley; Massachussets, EEUU; 1969



de los Objetivos del Milenio –SODEM–, cuyos objetivos fueron fijados y aprobados por la Organización de las Naciones Unidas.

Además, se llevan a cabo múltiples alianzas con los países para lograr beneficios económicos, de transportación, cooperación, inversiones, promoción y desarrollo turístico, apoyo en el cuidado medio ambiental, colaboración en la postulación de candidaturas para organismos internacionales, desarrollo social, entre otras.

También ha participado en la conformación de varias organizaciones de integración cultural, social, comercial y económica, como lo son: la Organización de Naciones Unidas (ONU), la Organización de Estados Americanos (OEA), Comunidad Andina de Naciones (CAN), Organización del Tratado de Cooperación Amazónica (OTCA), la Iniciativa para la Integración de la Infraestructura de la Región Suramericana (IIRSA), la Comisión Permanente del Pacífico Sur (CPPS), entre otras organizaciones.

Los organismos nacionales ante los cuales el Ministerio de Relaciones Exteriores designa representantes son:

- AUTORIDAD NACIONAL DE LA CONVENCION SOBRE ARMAS QUIMICAS.
- BOLSA INTERNACIONAL DE TURISMO
- CAPITULO ECUATORIANO DEL PLAN BINACIONAL DE DESARROLLO DE LA REGION FRONTERIZA CON PERU Y MIEMBRO DEL FONDO BINACIONAL PARA LA PAZ Y EL DESARROLLO, Director Ejecutivo;
- CENTRO INTERNACIONAL DE ESTUDIOS SUPERIORES DE COMUNICACION SOCIAL PARA AMÉRICA LATINA, CIESPAL
- COMISION DE VECINDAD ECUADOR COLOMBIA, Secretario Ejecutivo;
- COMISION NACIONAL PERMANENTE DE CONMEMORACIONES CIVICAS
- COMISION PARA DETERMINAR LA CONDICION DE LOS REFUGIADOS EN EL ECUADOR.
- COMISION PERMANENTE DE LA UNESCO.
- COMISION PERMANENTE DEL PACIFICO SUR, Presidente de la Sección Ecuatoriana;
- COMITÉ DE AUTORIDADES AMBIENTALES ANDINAS.
- COMITÉ DE COMERCIO EXTERIOR –COMEXI-



- COMITÉ DE FACILITACION AEREA.
- COMITÉ DE INVESTIGACION INTERNACIONAL DEL FENOMENO EL NIÑO – CIIFEN.
- COMITÉ ECUATORIANO DE ENERGIA ATOMICA – CEEA-.
- COMITÉ EJECUTIVO DEL CONSEJO NACIONAL DE CULTURA
- COMITÉ NACIONAL DE LA MONTAÑA.
- COMITÉ NACIONAL DEL CLIMA
- CONGRESO NACIONAL
- CONSEJO CONSULTIVO DE POLITICA MIGRATORIA
- CONSEJO DE DEFENSA CIVIL
- CONSEJO DE FACILITACION TURISTICA -COMFATUR-.
- CONSEJO NACIONAL DE AVIACION CIVIL
- CONSEJO NACIONAL DE CULTURA
- CONSEJO NACIONAL DE ESTUPEFACIENTES Y SUSTANCIAS PSICOTROPICAS – CONSEP-
- CONSEJO NACIONAL DE PUEBLOS INDIGENAS –CODEMPE-.
- CORPORACION AEROPUERTO Y ZONA FRANCA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO –CORPAQ-.
- CORPORACION ECUATORIANA DE EXPORTACIONES E INVERSIONES – CORPEI-
- COMISION PERMANENTE DEL PACIFICO SUR –CPPS-
- DIRECCION GENERAL DE AVIACION CIVIL
- FONDO DE PROMOCION TURISTICA
- GRUPO DE ALTO RENDIMIENTO EN EL CONSEJO DE COMPETITIVIDAD
- GRUPO DE TRABAJO PERMANENTE ECUATORIANO DE LA COMISION BINACIONAL SOBRE MEDIDAS DE CONFIANZA Y SEGURIDAD.
- GRUPO NACIONAL DE TRABAJO SOBRE BIODIVERSIDAD – GNTV-.
- INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES – IAEN-
- INSTITUTO ECUATORIANO DE CREDITO EDUCATIVO Y BECAS –IECE-.
- INSTITUTO ECUATORIANO DE ESTADISTICAS Y CENSOS – INEC-.
- INSTITUTO ECUATORIANO DE PROPIEDAD INTELECTUAL – IEPI-.



- INSTITUTO PARA EL ECODesarrollo REGIONAL DE LA AMAZONIA – ECORAE-
- JUNTA DIRECTIVA DEL FONDO ECUATORIANO – CANADIENSE (le corresponde al Director del INECI).
- PROGRAMA DE AYUDA, AHORRO E INVERSION A FAVOR DE LOS MIGRANTES ECUATORIANOS Y SUS FAMILIAS
- PROGRAMA REGIONAL PARA EL DESARROLLO DEL SUR –PREDESUR-.
- TRIBUNAL DE APELACION DE LA SUBSECRETARIA DE RECURSOS PESQUEROS.

Entre sus mayores fracasos constan la mala negociación de los términos para la paz con el Perú por el problema limítrofe del Tratado de Río de Janeiro; paz que se firmó en el gobierno de Jamil Mahuad y que se presume nos dejó en una mayor desventaja territorial, cercenando nuestra zona amazónica.

Otro de sus fracasos más actuales fue la cancelación de las negociaciones del Tratado de Libre Comercio (TLC) para la Zona Andina, el cual fue cancelado unilateralmente por el equipo negociador del gobierno de los Estados Unidos. Esto dejó un precedente internacional de mal gusto en negociaciones comerciales ya que no se pudo llegar a consensos y; aunque en la mayoría de mesas el equipo negociador se constituía por funcionarios del Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca; el Ministerio de Relaciones Exteriores se llevó una mala imagen también en las negociaciones fallidas.

Actualmente, la cancillería se ha visto en grandes problemas al tratar de mantener al Ecuador al margen de la conformación bélica en el vecino país, Colombia, en contra de su guerrilla. Lastimosamente las continuas trasgresiones a nuestro territorio destaca la poca vigilancia e importancia que el gobierno colombiano pone al tema de resguardo de frontera; tema en el cual el Ecuador, a través del Canciller y su Embajada en Colombia, se lo ha reclamado en numerosas ocasiones.



1.2.2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

El Ministerio de Relaciones Exteriores tiene sus peculiaridades entre el resto de organizaciones en las que se podrían realizar este tipo de estudios, ya sea porque es una institución del Estado, de las más antiguas, y porque la mayoría de productos que brinda son de carácter intangible y para todo un pueblo, su territorio, y a su vez a nivel internacional.

Cabe recordar que es una de las instituciones más antiguas del Estado y que trae consigo una cultura organizacional de hace más de un siglo, la cual basa su accionar en el tradicionalismo de la institución y la cautela de sus acciones, muy bien medidas por la naturaleza y complejidad de sus responsabilidades.

El jefe del servicio público es el Presidente, del cual recaen responsabilidades en sus Ministros y estos a su vez las delegan a su Viceministro. El Viceministro de Relaciones Exteriores es normalmente un cargo de delegación política ocupado por un funcionario de la Carrera del Servicio Exterior, no así sus Subsecretarios.

El Ministro de Relaciones Exteriores tiene dos órganos asesores máximos, los cuales son la Junta Consultiva (ente conformado por Ex Cancilleres, profesores universitarios de ciencias internacionales, el Presidente de la Corte Suprema de Justicia, el Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, entre otros) y el Consejo de Embajadores (ente conformado por los embajadores del Servicio Exterior en servicio activo). El resto de unidades administrativas del tipo asesor y de apoyo son dependientes del Viceministro, al igual que las Subsecretarías. Cada Subsecretaría tiene a su cargo Direcciones Generales, las cuales, en ocasiones y debido a la gran carga de trabajo, se subdividen en Direcciones. Los cargos de Directores Generales y Directores solamente podrán ser ocupados por funcionarios de las dos primeras categorías del Servicio Exterior, es decir, Embajador de la República del Ecuador y Ministro del Servicio Exterior (distinto del puesto de Ministro de Relaciones Exteriores).

También es importante expresar que en Cancillería se maneja un escalafón jerárquico con ascensos de rangos dentro de una carrera, similar al utilizado en la función militar. Estos



rangos son llamados categorías. Dentro del escalafón existen dos tipos de carrera: la de funcionario del Servicio Exterior y la de funcionario Auxiliar del Servicio Exterior. Para ingresar a ambas se procede a ingresar a un concurso de libre oposición y merecimientos.

En la Carrera del Servicio Exterior se parte del curso selectivo inicial por módulos que se sigue en la Academia Diplomática del Ecuador. Se ingresa a la misma como Tercer Secretario Cursante. Una vez aprobada la misma se ingresa formalmente a la Carrera como Tercer Secretario, en la cual el funcionario será ascendido por sus meritos y calificaciones a los rangos de Segundo Secretario, Primer Secretario, Consejero, Ministro del Servicio y Embajador. A este último rango solamente se puede ascender por designación del Presidente de la República. Estas categorías cambian de nombre cuando los funcionarios son asignados a consulados en el exterior a: Vicecónsul, Cónsul, Cónsul de Primera, Cónsul General y Cónsul General de Primera.

La Carrera Auxiliar del Servicio Exterior se divide en grupos ocupacionales: Profesiones auxiliares, Administrativo-financiero, Informáticos, Secretariado, Técnicos y Servicios Generales, cada uno de ellos se subdivide en categorías que son, de la más baja a la más alta:

Grupo A, Profesiones auxiliares:

Canciller 2, Canciller 1, Oficial 3, Oficial 2, Oficial 1, Oficial Mayor 3, Oficial Mayor 2, Oficial Mayor 1.

Grupo B, Administrativo-financiero:

Ayudante administrativo 2, Ayudante administrativo 1, Administrativo 3, Administrativo 2, Administrativo 1, Oficial Administrativo 3, Oficial Administrativo 2, Oficial Administrativo 1.

Grupo C, Informáticos:

Ayudante informático 2, Ayudante informático 1, Informático 3, Informático 2, Informático 1, Oficial Informático 2, Oficial Informático 1

Grupo D, Secretariado:



Escuela Politécnica del Ejército

Secretaria 3, Secretaria 2, Secretaria 1, Secretaria Ejecutiva 3, Secretaria Ejecutiva 2, Secretaria Ejecutiva 1.

Grupo E, Técnicos:

Ayudante técnico 2, Ayudante técnico 1, Técnico 3, Técnico 2, Técnico 1.

Grupo F, Servicios Generales:

Auxiliar de servicios generales, Asistente de servicios generales, Chofer

La tabla No 1 ejemplifica la escala de las carreras en el Ministerio de Relaciones Exteriores y los rangos jerárquicos que poseen las diferentes categorías dentro de las carreras y grupos ocupacionales. La evaluación del personal es anual y se lo realiza mediante la Comisión (al personal diplomático) y Subcomisión (al personal auxiliar) de Calificación de Personal.

Los parámetros de calificación que se toman en cuenta para la evaluación son los listados a continuación:

- (PP) Preparación profesional, valor máximo: 20 puntos
- (IE) Idioma Extranjero, valor máximo: 10 puntos
- (EC) Estudios Complementarios: valor máximo: 5 puntos
- (ESJ) Evaluación del Superior Jerárquico, valor máximo: 35 puntos; donde se toma en cuenta:
 - Capacidad (5 puntos)
 - Eficiencia (5 puntos)
 - Responsabilidad (5 puntos)
 - Iniciativa (5 puntos)
 - Asistencia y Puntualidad (5 puntos)
 - Lealtad y reserva (5 puntos)
 - Relaciones interpersonales (5 puntos)
- (ESCP) Evaluación de la Subcomisión Calificadora de Personal, valor máximo: 30 puntos; de los cuales se desglosa de la siguiente forma:
 - Evaluación de la Subcomisión (10 puntos)
 - Hoja de Criterios del Funcionario (10 puntos)



- Hoja de Trayectoria del Funcionario (10 puntos)

La máxima evaluación a obtener es de 100 puntos

TABLA No 1. Escalafón de personal en Ministerio de Relaciones Exteriores

	Carrera Diplomática	Carrera Auxiliar					
		Grupo A	Grupo B	Grupo C	Grupo D	Grupo E	Grupo F
12	Embajador						
11	Ministro del Servicio Exterior						
10	Consejero	Oficial Mayor 1	Oficial Administrativo 1	Oficial Informático 1			
9	Primer Secretario	Oficial Mayor 2	Oficial Administrativo 2	Oficial Informático 2			
8	Segundo Secretario	Oficial Mayor 3	Oficial Administrativo 3		Secretaria Ejecutiva 1		
7	Tercer Secretario	Oficial 1	Administrativo 1	Informático 1			
6		Oficial 2	Administrativo 2	Informático 2	Secretaria Ejecutiva 2	Técnico 1	
5		Oficial 3	Administrativo 3	Informático 3	Secretaria Ejecutiva 3	Técnico 2	
4		Canciller 1	Ayudante Administrativo 1	Ayudante Informático 1	Secretaria 1	Técnico 3	
3		Canciller 2	Ayudante Administrativo 2	Ayudante Informático 2	Secretaria 2	Ayudante Técnico 1	
2					Secretaria 3	Ayudante Técnico 2	Asistente Servicios Generales
1							Auxiliar Servicios Generales - Chofer

Fuente: Acuerdo ministerial No 260-A, 19 de junio de 2002

Elaboración: Mauricio Hidalgo V.

Dentro de la escala utilizada por el Ministerio de Relaciones Exteriores existen doce grados remunerativos mientras que en la Escala nacional de remuneraciones mensuales unificadas expedida por la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES, constan catorce grados compuestos de la siguiente manera:



TABLA No 2. Escala nacional de remuneraciones mensuales unificadas

GRADO	CLASE DE PUESTO
1	Auxiliar de Servicios
2	Asistente Administrativo A
3	Asistente Administrativo B
4	Asistente Administrativo C
5	Técnico A
6	Técnico B
7	Profesional
8	Profesional 1
9	Profesional 2
10	Profesional 3
11	Profesional 4
12	Profesional 5
13	Profesional 6
14	Director Técnico de Área

Fuente: Resolución No. SENRES – 2006 – 000081, Publicado en Registro Oficial No 287 del 8 de junio de 2006

Elaboración: Mauricio Hidalgo V

Debido a la naturaleza del Ministerio, la designación de funcionarios en el exterior es procedimiento habitual. La designación de dichos funcionarios al exterior es llamada misión al exterior y se la realiza por un periodo máximo de cinco años, con una periodicidad mínima de tres años (dentro de los cuales deberá cumplir funciones dentro del país). Estos movimientos del país al exterior, y viceversa, se los llama rotación de personal.

Por la continuidad de dichas rotaciones los funcionarios continuamente se encuentran ocupando diferentes funciones en distintas unidades administrativas, inclusive en el exterior. Según reza el artículo 112 de la LOSE: “Los funcionarios del servicio exterior serán designados, indistintamente, para el ejercicio de cargos correspondientes a su respectiva categoría”



La institución goza de un ambiente de camaradería y cordialidad entre sus funcionarios ya que la mayoría de ellos llevan mucho tiempo en ella y por lo tanto han ocupado varios puestos en la misma en varias unidades administrativas

Por las situaciones de rotaciones y traslados, hay muchas posibilidades de viajar al exterior, no solamente del personal diplomático sino también del auxiliar. Además de la posibilidad de viajar, muchos de los funcionarios que llevan un largo tiempo de servicio en la organización han trabajado en varios cargos de las diferentes unidades, aprendiendo cada vez más y volviéndose más competentes en los diferentes temas que tratan cada una de las unidades administrativas.

Lamentablemente, algunos de los funcionarios diplomáticos asumen que su nombramiento diplomático se encuentra por sobre los demás nombramientos y muestran actitudes de prepotencia y desigualdad frente a sus subordinados o de cargos inferiores. Afortunadamente estos hechos son muy aislados de lo que sucede en la generalidad de situaciones, en donde se logra una gran camaradería y hasta amistad entre funcionario de todas las categorías y cargos.

Estas situaciones son apoyadas por la labor de la Asociación de Funcionarios y Empleados del Servicio Exterior, AFESE; quien tiene a su cargo proveer a los funcionarios una póliza de vida y asistencia médica, servicio de cafetería, fondo de cesantía, créditos en almacenes (previo convenio), convenios con restaurantes, facilitar la capacitación en diferentes áreas mediante convenios con centros de estudios, convenios con concesionarios de automóviles para la adquisición de los mismos, convenios con ópticas para diagnósticos y soluciones oculares, convenios de telefonía móvil, convenios con agencias de viaje y hoteles.

Además de ello, la AFESE promueve iniciativas que promueven la fraternidad y amistad entre funcionarios como reuniones, campeonatos, organización de congresos, exposiciones, ferias de compras, eventos culturales, entre otras actividades.

En Cancillería se estila mucho el uso de las siglas que distinguen a cada una de las unidades administrativas. Estas son:

TABLA No 3. Siglas de Unidades Administrativas del
Ministerio de Relaciones Exteriores

UNIDAD ADMINISTRATIVA	SIGLAS
GABINETE DEL MINISTRO	GM
GABINETE DEL VICEMINISTRO	VM
JUNTA CONSULTIVA	JC
INSTITUTO ECUATORIANO DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL	INECI
COMITÉ ECUATORIANO PARA LA CUENCA DEL PACIFICO	ECUPEC
PLANIFICACION DE POLÍTICA EXTERIOR	PPE
ASESORIA TECNICO JURIDICA	ATJ
ASESORIA LEGAL	AL
ASESORIA DE ASUNTOS MIGRATORIOS, DE EXTRANJERIA Y CONSULARES	AMEC
ASESORIA FINANCIERA	AF
DIRECCION GENERAL DE TRATADOS	DGT
PLANIFICACION INSTITUCIONAL	DGPI
AUDITORIA INTERNA	AUD
COORDINACION GENERAL	CG
SUBSECRETARIA DE RELACIONES BILATERALES	SB
DIRECCION GENERAL DE POLITICA BILATERAL	DGPB
DIRECCION GENERAL DE PROMOCION CULTURAL	DGPC
SUBSECRETARIA DE RELACIONES MULTILATERALES	SM
DIRECCION GENERAL DE POLITICA MULTILATERAL Y GESTION EN ORGANISMOS INTERNACIONALES	DGMOI
DIRECCION GENERAL DE DERECHOS HUMANOS, ASUNTOS SOCIALES Y AMBIENTALES	DGDHSA
SUBSECRETARIA DE ASUNTOS MIGRATORIOS Y CONSULARES	SAMC
DIRECCION GENERAL DE APOYO A ECUATORIANOS EN EL EXTERIOR	DGAEE
DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS CONSULARES Y LEGALIZACIONES	DGACL
DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS DE MIGRACION Y EXTRANJERIA	DGME
DIRECCION GENERAL DE DOCUMENTOS DE VIAJE, IDENTIFICACION Y REGISTRO CIVIL EN EL EXTERIOR	DGDVIRE
DIRECCION GENERAL DE CUENTAS CONSULARES Y DE RECAUDACIONES EN EL ECUADOR	DGCCRE
DIRECCION GENERAL DEL PROCESO ELECTORAL EN EL EXTERIOR	DGPEE
SUBSECRETARIA DE SOBERANIA NACIONAL Y DESARROLLO FRONTERIZO	SSNDF
DIRECCION GENERAL DE RELACIONES FRONTERIZAS CON COLOMBIA	DGRFC
DIRECCION GENERAL DE RELACIONES FRONTERIZAS CON EL PERU	DGRFP
DIRECCION GENERAL DE SOBERANIA NACIONAL	DGSN
DIRECCION DE PLANEAMIENTO DE SEGURIDAD PARA EL DESARROLLO	DIPLASEDE
DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS AMAZONICOS Y REGIONALES	DGAAR
SUBSECRETARÍA DE POLÍTICA ECONÓMICA INTERNACIONAL	SPEI
DIRECCION GENERAL DE COMERCIO MUNDIAL	DGCM
DIRECCION GENERAL DE INTEGRACION Y NEGOCIACIONES COMERCIALES	DGINC
DIRECCION GENERAL DE PROMOCION DE EXPORTACIONES E INVERSIONES	DGPEI
SUBSECRETARIA REGIONAL EN GUAYAQUIL	SRG
MISIONES DIPLOMATICAS	MD
OFICINAS CONSULARES	OC
OFICINA REGIONAL EN CUENCA	ORC



DIRECCION GENERAL DE CEREMONIAL DEL ESTADO Y PROTOCOLO	DGCEP
DIRECCION GENERAL DE COMUNICACIÓN	DGC
SUBSECRETARIA DEL SERVICIO EXTERIOR	SSE
DIRECCION GENERAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	DGDOR
DIRECCION DE DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	DDRH
DIRECCION DE PROCESOS Y PROGRAMACION ORGANIZACIONAL	DPPO
DIRECCION DE TECNOLOGIA INFORMATICA	DTI
DIRECCION DE BIENES Y SERVICIOS ORGANIZACIONALES	DBSO
DIRECCION GENERAL DE GESTION FINANCIERA	DGGF
GESTION PRESUPUESTARIA	GP
CONTABILIDAD	CO
ADMINISTRACION DE CAJA	AC
DIRECCION GENERAL DE ACADEMIA DIPLOMATICA	DGAD
DIRECCION GENERAL DE DOCUMENTACION Y ARCHIVO	DGDA
DIRECCION DE MEMORIA INSTITUCIONAL Y MAPOTECA	DMIM

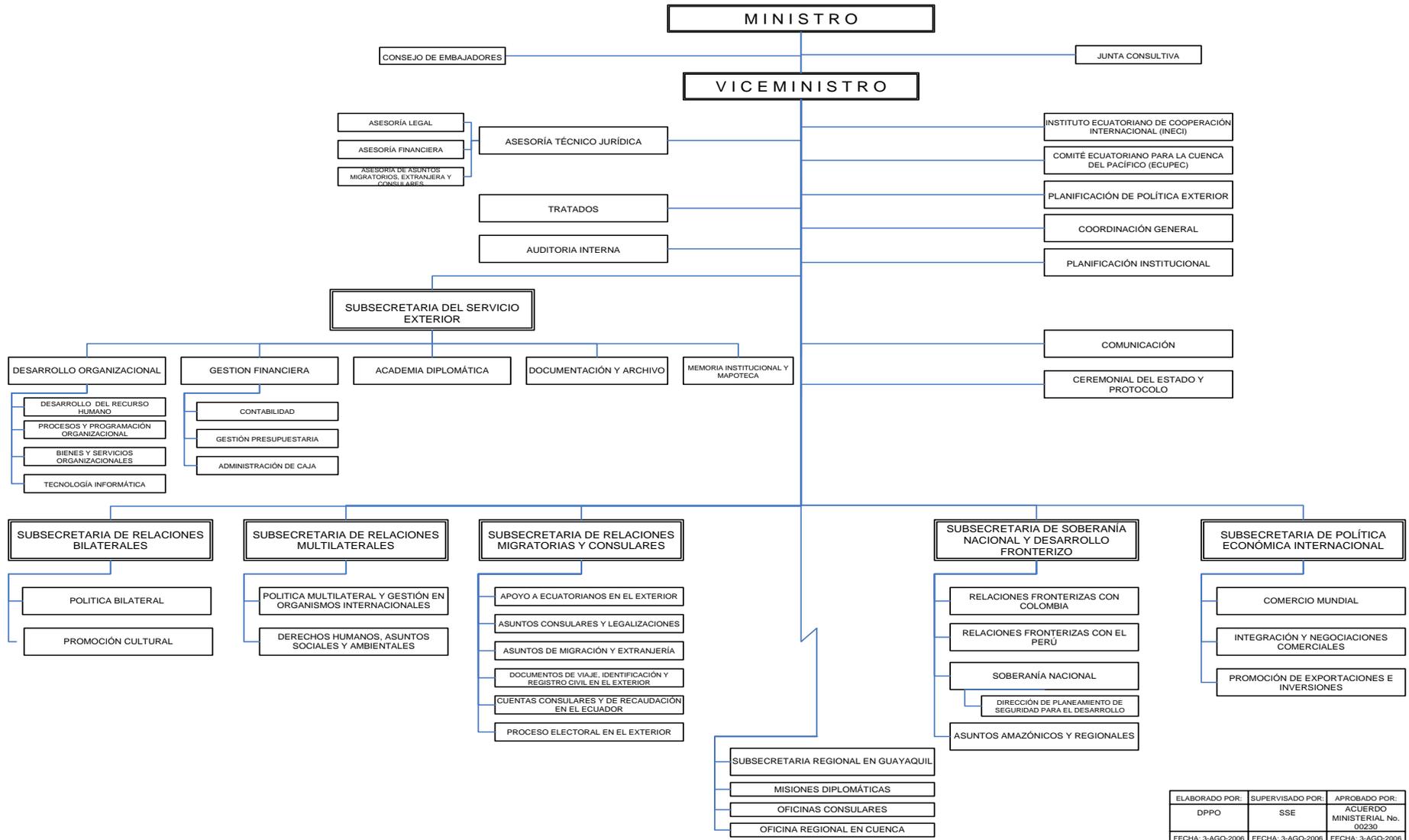
Referencia: Dirección de Procesos y Programación Organizacional

La nueva organización del Ministerio de Relaciones Exteriores se encuentra en el Gráfico No 1, en el cual ya se integra a la Subsecretaría de Política Económica Internacional, creada en agosto de 2006.



ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES

GRAFICO No 1



ELABORADO POR:	SUPERVISADO POR:	APROBADO POR:
DPPO	SSE	ACUERDO MINISTERIAL No. 00230
FECHA: 3-AGO-2006	FECHA: 3-AGO-2006	FECHA: 3-AGO-2006





1.3 PROBLEMÁTICA DE LA INSTITUCIÓN

Al verse incrementada la carga de trabajo del Ministerio de Relaciones Exteriores, se evidencia que su estructura organizacional requiere de varias herramientas que ayuden a sobrellevar de mejor manera los retos posteriores y que permitan flexibilidad y rapidez de respuesta a todas las ramas del mismo.

Cabe recalcar que el Ministerio de Relaciones Exteriores, a pesar de que ya han pasado varios años desde su creación en 1987, todavía no posee herramientas administrativas de nueva generación que permitan contar con una planificación que permita seguir una línea de gestión, previendo los posibles cambios que puedan existir en la figura líder de la institución, como es el Ministro de Relaciones Exteriores, que vendrá a ser un nombramiento político que no siempre se encuentre ocupado por un funcionario del Servicio Exterior de Carrera.

Lamentablemente, el proceso de desarrollo institucional se lo ha relegado, y no desde hace poco, sino que es un síndrome que viene siendo causado por una falta de continuidad en las gestiones y el desinterés de antiguos funcionarios por cambiar las normas de trabajo. Con una adecuada planificación y metodologías de trabajo adecuadas a los requerimientos de la función pública, y propiamente de los de este Ministerio, podrá conseguirse entonces un nivel de efectividad en las acciones del mismo anhelados ya desde hace varios años por muchos de los entes de la sociedad.

La Dirección General de Desarrollo Organizacional, a través de su Dirección de Procesos y Programación Organizacional, ha venido realizando múltiples esfuerzos por desarrollar estas herramientas administrativas y metodológicas, que hasta la fecha se había limitado a la expedición de reglamentos, acordes siempre a lo que versa en la Ley; a la formulación de pequeños instructivos para algunas direcciones; y, a la expedición de algunos manuales de procesos de ciertos procedimientos específicos, que en muchas ocasiones han quedado inconclusos.

Actualmente, la Dirección anteriormente citada está llevando a cabo el proyecto de “Elaboración de Estatuto Orgánico por Procesos del Ministerio de Relaciones Exteriores”,



el cual, por Resolución de la SENRES⁵, publicada en el Registro Oficial No. 251 del 17 de Abril de 2006, establece como obligación de las instituciones públicas la elaboración de dicho Estatuto Orgánico con el fin del mejoramiento de las estructuras orgánicas de las mismas. Para llevar a cabo dicho proyecto es la necesidad de la Dirección recabar información acerca de cada una de las unidades administrativas del Ministerio de Relaciones Exteriores, levantando las actividades que realizan y sus concernientes responsables, lo cual hasta la fecha de hoy no se tiene completamente claro ni siquiera por los funcionarios de las mismas unidades administrativas

Existe un esfuerzo anterior a la publicación de esa norma técnica con el que se elaboró en la Dirección General de Derechos Humanos el “Manual de procedimientos de la Oficina de Refugiados”, logrado a raíz de la Ayuda brindada por la Fundación Fabián Ponce O. y la Cooperación Técnica Alemana GTZ en dicha Oficina. Este aporte fue publicado en Julio de 2005.

Cabe mencionar también que a estos esfuerzos por normar los procedimientos de la institución se ha sumado también la elaboración de una tesis con características y enfoque relacionados y vinculados al presente estudio, realizada para la Subsecretaría de Soberanía Nacional y Desarrollo Fronterizo del Ministerio de Relaciones Exteriores con el propósito de avanzar el trabajo de elaboración del estatuto orgánico basada en parte en la herramientas desarrolladas por la Dirección de Procesos y Programación Organizacional y los funcionarios responsables de la misma.

El Reglamento Orgánico Funcional, emitido mediante Acuerdo Ministerial No. 125⁶ es el instrumento de gestión organizacional que determina el establecimiento de funciones y responsables dentro del Ministerio de Relaciones Exteriores y únicamente puede ser reformado por disposición de la misma cartera de Estado asesorada por la Comisión de Desarrollo Institucional⁷ y por la SENRES, según la LOSCCA y su Reglamento (en lo que constituya ámbito de su competencia).

⁵ SENRES: Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público

⁶ Publicado en el Registro Oficial No 568 del 19 de Abril de 2005

⁷ Comisión conformada por el Viceministro de Relaciones Exteriores, quien lo preside, el Subsecretario del Servicio Exterior, el Director General de Desarrollo Organizacional y el Director de Procesos y Programación Organizacional. Tiene como finalidad proponer y analizar cambios y mejoras en la estructura y funcionalidad del Ministerio de Relaciones Exteriores



Lamentablemente, este compendio no se encuentra sometido a revisiones constantes y por las cambiantes necesidades de la institución y de la ciudadanía a la que sirve la institución, algunas se han visto deformadas, incumplidas, obsoletas e insuficientes.

Además de aquello, en el Ministerio de Relaciones Exteriores, por su naturaleza dispersa, es común que se envíe funcionarios al exterior y que sus funciones queden a cargo de otro funcionario en el país, y viceversa; pero al no poseer una herramienta que establezca las responsabilidades del cargo que se ocupa y al no tener una planificación estratégica, no se podrá proseguir con la gestión que se venía dando antes del traslado.

El problema entonces es la falta de herramientas e instrumentos de gestión que permitan una continuidad en la administración y funcionamiento de cada una de las unidades administrativas del Ministerio de Relaciones Exteriores.

Actualmente se ha presentado el PLANEX, Plan Nacional de Política Exterior 2006 – 2020, con el que se piensa direccionar la labor y los esfuerzos del Ministerio de Relaciones Exteriores, y demás organizaciones colaboradoras en la política exterior, a obtener resultados basados en objetivos prefijados.

Con dicho trabajo queda resuelto y solucionado en parte el problema de la falta de planificación, proyección y continuidad que aqueja a la Institución. Por lo que el problema se centra en el cómo tomar la posta de anteriores funcionarios para proseguir ese trabajo encaminado a satisfacer los objetivos que están propuestos en el PLANEX.

El Manual de Procedimientos es una herramienta que define y concreta las responsabilidades de cada funcionario contando a su vez con la flexibilidad de poder reestructurarlo cuando las situaciones cambiantes de nuestro escenario lo ameritan y que además permite analizar cada actividad realizada por sus costos y tiempos, con lo que nos permitirá establecer indicadores que ayudan a la evaluación de la gestión institucional



1.4 MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

1.4.1 MARCO TEÓRICO

Los Manuales “constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente un instrumento de comunicación. Si bien existen distintos tipos de manuales podemos definirlos como un cuerpo sistemático, que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de la organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas.

Ventajas.

- Son un compendio de la totalidad de las funciones y procedimientos que se desarrollan en una organización. Registran a manera de inventario las prácticas reconocidas dentro de la organización y son fuente de consulta.
- La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios subjetivos del funcionario actuante, sino regidas por normas que mantienen continuidad a través del tiempo.
- Clarifican la acción a seguir y las responsabilidades a asumir en aquellas situaciones en las que puedan surgir dudas respecto al área que debe actuar o a la decisión a tomar.
- Mantienen homogeneidad en cuanto a la gestión administrativa impidiendo la excusa del desconocimiento.
- Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el correr del tiempo al incorporarse en la cultura de la organización a través de su evolución administrativa.
- Facilitan el control por parte de los supervisores de las funciones delegadas al existir un instrumento que define con exactitud cuales son los actos delegados.
- Facilita la capacitación del personal al existir compendiados los reglamentos internos de la organización.
- Resuelven conflictos al dirimir problemas de jurisdicción, superposición de funciones o responsabilidades.
- Ayudan a la planificación, coordinación y control de la empresa al tener claramente determinados los objetivos y las responsabilidades para cumplirlos.
- Economizan tiempo al brindar soluciones a situaciones que antes debían ser analizadas, evaluadas y resueltas en cada caso.



- Ubican la participación de cada componente de la organización en el lugar que le corresponde, a los efectos del cumplimiento de los objetivos empresariales.

Desventajas.

- Costo: Existe un costo de redacción y confección que indudablemente debe afrontarse.
- Actualización: Exige una constante actualización, dado que la pérdida de vigencia de su contenido, acarrea su total inutilidad”⁸

“La palabra proceso viene del latín processus, que significa avance y progreso.

Un proceso es el conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (llamados inputs) y tareas peculiares que implican un valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados”⁹

“Las organizaciones son tan eficaces y eficientes como lo son sus procesos. La mayoría han tomado conciencia de esto –además animadas por la nueva ISO 9001:2000 y EFQM– y se plantean cómo mejorar los procesos y evitar algunos males habituales como: poco enfoque al cliente, bajo rendimiento de los procesos, barreras departamentales, subprocesos inútiles debido a la falta de visión global del proceso, excesivas inspecciones, reprocesos, etc.

De hecho, en un proyecto de reingeniería y gestión de procesos no es extraño que algunos de los nuevos procesos mejoren su rendimiento en un 100% consiguiendo medias de incremento de rendimiento en torno a un 30%. Como ejemplo y puede ser un caso típico, hace unos meses, en un proyecto de este perfil en una industria del sector de la automoción, el equipo de Improven Consultores consiguió un incremento de productividad de los procesos de planta del 52% sin apenas inversión consiguiendo disparar la rentabilidad del cliente.

Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias

⁸ “Organización y métodos”; Guerra, Jorge A.; Boletín Electrónico Management en Salud, Buenos Aires, Argentina, Abril – 2005.

⁹ Gestión por procesos. Sescam. Servicio de Atención de Calidad Sanitaria. Octubre, 2002, Toledo - España



salidas también de materiales o información con valor añadido. En otras palabras, es la manera en la que se hacen las cosas en la organización. Estos procesos deben estar correctamente gestionados empleando distintas herramientas de la gestión de procesos.

Los objetivos generales que persigue una reingeniería y gestión de procesos son:

1. Mayores beneficios económicos debido tanto a la reducción de costes asociados al proceso como al incremento de rendimiento de los procesos.
2. Mayor satisfacción del cliente debido a la reducción del plazo de servicio y mejora de la calidad del producto/servicio.
3. Mayor satisfacción del personal debido a una mejor definición de procesos y tareas
4. Mayor conocimiento y control de los procesos
5. Conseguir un mejor flujo de información y materiales
6. Disminución de los tiempos de proceso del producto o servicio.
7. Mayor flexibilidad frente a las necesidades de los clientes

Así, la situación ideal es afrontar una reingeniería inicial de procesos para a partir de ahí, trabajar con los conceptos de mejora continua.

Para ello proponemos la siguiente metodología:

1. Definir el mapa de procesos de la compañía analizando los procesos clave (es decir los que más impacto tienen sobre los resultados de la organización). El mapa de procesos nos sirve para identificar e interrelacionar los procesos ya que este es el primer paso para poder comprenderlos y mejorarlos.
2. Relacionar la estrategia de la compañía y los objetivos estratégicos con los indicadores de los procesos empleando herramientas como el mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). En un proyecto como este, es clave unir la estrategia a los procesos y eso lo conseguimos uniendo los indicadores de los procesos a los objetivos estratégicos de la compañía.
3. Creación de equipos para cada uno de los procesos definiendo el líder del proceso así como los indicadores para cada uno de ellos. Se deben crear equipos para trabajar en cada uno de los procesos buscando la involucramiento máximo de todas las personas con la formación y comunicación interna



4. Reingeniería de procesos. Para afrontar la reingeniería de procesos existen metodologías que se escapan de los contenidos del presente artículo pero básicamente se basan en cinco conceptos:
 - Metodología sólida y contrastada para el desarrollo e implantación de la reingeniería
 - El conocimiento de los procesos de los integrantes de la organización
 - Las mejores prácticas (best practices) habitualmente aportadas por consultores externos a la organización.
 - Los sistemas de información que soporten los nuevos procesos.
 - Una visión global de los procesos que consigue no sólo optimizar los procesos de una manera local sino de manera global.

5. Mejora continua de los procesos empleando las técnicas específicas. Tras haber hecho la reingeniería, se está en disposición de empezar con el proceso de mejora continua aunque nunca se ha de descartar enfrentarse a nuevas reingenierías

6. Seguimiento y control. Aunque está implícito dentro de los conceptos de mejora continua, es importante destacar que un proyecto de este perfil llevará a un continuo trabajo de seguimiento y control de los procesos para conseguir su optimización y control¹⁰

Los manuales de procedimientos son llamados también manual de operaciones o de prácticas standard, y son documentos de gestión de uso diario que presentan en forma ordenada y sistemática los pasos precisos a seguir para lograr el trabajo de una unidad de acuerdo a métodos previstos.

Los manuales de procedimientos orientan el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitan las alteraciones arbitrarias

Sus principales objetivos son los de

- Presentar una visión integral de cómo opera la organización
- Precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento.
- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada unidad administrativa.

¹⁰ “Mejora Continua”; Eduardo Navarro; Improven Consultores, Chile - España



- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar las alteraciones arbitrarias.
- Facilitar las labores de inspección.
- Simplificar la determinación de responsabilidades.
- Enseñar el trabajo a los nuevos empleados.
- Aumentar la eficiencia de los empleados en servicio.
- Facilitar la elaboración de las guías de servicio al ciudadano.
- Construir una base para el análisis.

1.4.2 MARCO CONCEPTUAL

MANUAL.-

“Documento, ya sea electrónico o impreso, que contiene las instrucciones de uso de alguna materia.”¹¹

PROCEDIMIENTO.-

“Es el cauce formal de la serie de actos en que se concreta la actuación administrativa para la realización de un fin. A diferencia de la actividad privada, la actuación pública requiere seguir unos cauces formales, más o menos estrictos, que constituyen la garantía de los ciudadanos en el doble sentido de que la actuación es conforme con el ordenamiento jurídico y que esta puede ser conocida y fiscalizada por los ciudadanos”¹¹

PROCESO.-

“Un proceso (del latín processuss) es un conjunto de actividades o eventos que se realizan o suceden con un determinado fin. Este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice”¹²

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.-

“Es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o mas de ellas”¹³

¹¹ <http://es.wikipedia.org/>

¹² <http://www.aiteco.com/gestproc.htm>

¹³ “Manual de normas y procedimientos”; Amaya Correa, Jailer; Colombia; agosto - 2004



SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.-

“Es el conjunto de elementos interrelacionados de una empresa u organización por los cuales se administra de forma planificada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes. Entre dichos elementos, los principales son: la estructura de la organización, sus procesos, sus documentos y sus recursos.

El sistema de gestión de la calidad en una organización tiene como punto de apoyo el manual de calidad, y se completa con una serie de documentos adicionales como manuales, procedimientos, instrucciones técnicas, registros y sistemas de información. Normalmente existe un responsable de calidad que velará por el cumplimiento de lo dispuesto. Normalmente sigue una norma de calidad. Una de las normas más conocidas y utilizadas a nivel internacional para gestionar la calidad, es la norma ISO 9000:2005. Pero también existe la norma ISO/IEC 17025:2005 que aplica para el diseño de un sistema de gestión de la calidad en Laboratorios o la norma ISO 14000 que aplica para la gestión ambiental y es compatible con la gestión de calidad, así mismo la OHSAS 18000 que sirve de guía para el diseño de un sistema de gestión de seguridad industrial y que también es compatible con el sistema de gestión de la calidad.”¹¹

GASTO Y COSTO.-

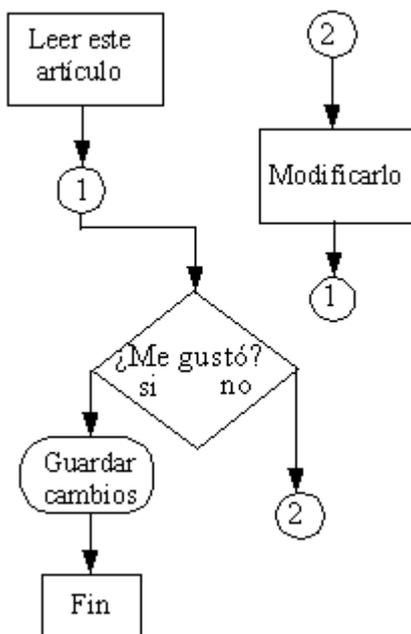
“Se denomina gasto a la partida contable que disminuye el beneficio o aumenta la pérdida de una entidad.

Usualmente existen pequeñas diferencias conceptuales entre costo, gasto y pérdida, aunque pudieran parecer sinónimos.

En general se entiende por gasto al sacrificio económico para la adquisición de un bien o servicio, derivado de la operación normal de la organización, y que no se espera que pueda generar ingresos en el futuro. A diferencia de los gastos, los costos, por ejemplo de compra de materias primas, generarán probablemente un ingreso en el futuro al ser transformados y vendidos como producto terminado.”¹¹

DIAGRAMAS DE FLUJO.-

“Representan la forma más tradicional para especificar los detalles algorítmicos de un proceso. Se utilizan principalmente en programación, economía y procesos industriales; estos diagramas utilizan una serie de símbolos con significados especiales. Son la representación gráfica de los pasos de un proceso, que se realiza para entender mejor al mismo.”¹¹



INDICADOR.-

“Un instrumento que sirve para mostrar o indicar algo.”¹¹ Sirve de referencia para posteriores evaluaciones

MAPAS DE PROCESOS.-

“Una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados. El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Tales "mapas" dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Asimismo dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar” ¹²



DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS.-

“Método estructurado que utiliza un preciso manual para comprender el contexto y los detalles de los procesos clave. Siempre que un proceso vaya a ser rediseñado o mejorado, su documentación es esencial como punto de partida. Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y, por consiguiente, no se documenten ni se delimiten. Los procesos fluyen a través de distintos departamentos y puestos de la organización funcional, que no suele percibirlos en su totalidad y como conjuntos diferenciados y, en muchos casos, interrelacionados.”¹¹

REDISEÑO Y MEJORA DE PROCESOS.-

“El análisis de un proceso puede dar lugar a acciones de rediseño para incrementar la eficacia, reducir costes, mejorar la calidad y acortar los tiempos reduciendo los plazos de producción y entrega del producto o servicio”¹¹

INDICADORES DE GESTIÓN.-

“La Gestión de Procesos implicará contar con un cuadro de indicadores referidos a la calidad y a otros parámetros significativos. Este es el modo en que verdaderamente la organización puede conocer, controlar y mejorar su gestión”¹¹

LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS.-

“El levantamiento de procedimientos contiene la siguiente información:

- **Nombre de la unidad Administrativa.-** Se debe considerar las denominaciones de las unidades administrativas identificadas en el estatuto.
- **Producto.-** Es cualquier bien o servicio que satisface las necesidades y expectativas de los clientes.
- **Volumen y frecuencia.-** Es la descripción del número de veces que se realiza el producto en un tiempo determinado que puede ser diario, semanal, mensual, trimestral
- **Tareas.-** Es la descripción al detalle de todos los pasos que deben ser realizados dentro de una actividad para la obtención de un determinado producto, los mismos



que deben ser descritos en forma secuencial y cuya redacción debe denotar acción. Para el levantamiento del procedimiento se considerará la situación actual del mismo.

- **Responsables.-** De conformidad a la tarea identificada, se deberá describir la denominación del puesto del responsable de su ejecución. Si la tarea descrita es ejecutada por varios responsables que tienen la misma denominación del puesto, se deberá describir el número de personas que intervienen en su desarrollo.
- **Tiempo real.-** Se entenderá por tiempo real, el tiempo que efectivamente una persona esta realizando dicha tarea, para lo cual se considerará los tiempos promedios entre lo mínimo y lo máximo de datos históricos.
- **Tiempo de demora.-** Será el tiempo en el cual el documento esté en espera de una respuesta o de alguna acción que permita su continuidad, para lo cual se considerará los tiempos promedios entre lo mínimo y lo máximo de los datos históricos. La sumatoria del tiempo real y el de demora será el tiempo total de la ejecución de la tarea.”¹⁴

PRODUCTIVIDAD.-

“Es la relación entre producción final y factores productivos (tierra, capital y trabajo) utilizados en la producción de bienes y servicios. De un modo general, la productividad se refiere a la que genera el trabajo: la producción por cada trabajador, la producción por cada hora trabajada, o cualquier otro tipo de indicador de la producción en función del factor trabajo. Lo habitual es que la producción se calcule utilizando números índices (relacionados, por ejemplo, con la producción y las horas trabajadas), y ello permite averiguar la tasa en que varía la productividad.”¹⁵

INSTITUCIÓN.-

“Las instituciones son estructuras y mecanismos de orden social y cooperación que gobiernan el comportamiento de un grupo de individuos (que puede ser reducido o

¹⁴ “Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos” SENRES, publicado en el Registro Oficial N° 251 del 17 de abril de 2006

¹⁵ Biblioteca de consulta Microsoft Encarta 2006



coincidir con una sociedad entera). Las instituciones trascienden las vidas e intenciones humanas al identificarse con la permanencia de un propósito social, y gobiernan el comportamiento humano cooperativo mediante la elaboración e implantación de reglas”¹¹. Para fines del presente trabajo y derivados del mismo se tratará como “Institución” al Ministerio Secretaría de Estado de Relaciones Exteriores, también llamado “Ministerio”.

El Glosario de términos utilizados en Cancillería y las Representaciones en el Exterior se encuentra adjunto en el Anexo No 1

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El Diagnóstico Situacional es la identificación de los factores más importantes para el desenvolvimiento de las labores de la organización, el cual permite analizar tanto el ambiente externo y el interno a la misma determinando las posibles situaciones que podría enfrentar en un futuro y que colabora al proceso para la toma de decisiones gerenciales.

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo es un estudio de los factores que rodean a la empresa y que pueden causar efectos positivos y/o negativos sobre su normal funcionamiento, tanto dentro del país en el que actúa principalmente como globalmente. Estos son de carácter económico, político, social, cultural, demográfico, jurídico, ecológico, tecnológico, económico, entre otros. Para el análisis se deberá tomar en particular atención a los factores e indicadores determinantes para la actividad de la organización

2.1.1 MACRO AMBIENTE

Lo constituye el análisis a los indicadores y fuerzas macroeconómicos de interés y a la situación actual del país en el que se piensa ejercer funciones y que constituyen parte de las oportunidades o amenazas que se presentan en el mismo. Dichas fuerzas o indicadores incluirán aspectos demográficos, socio-culturales, económicos, político-legales, naturales y tecnológicos. Lo constituyen todas las condiciones de fondo en el ambiente externo de una organización. Es parte del contexto general para la toma de decisiones gerenciales. Entre los principales aspectos del ambiente externo se tienen los siguientes:

2.1.1.1 VARIABLE POLÍTICA

El Ecuador se encuentra atravesando por uno de sus más delicados procesos electorales al momento de la realización de este trabajo. Las elecciones presidenciales del 2006 se presentan en un entorno político convulsionado por el tercer derrocamiento de gobierno en



seguidilla. Además de aquello, la credibilidad en dos de las instituciones insignias del Estado, el H. Congreso Nacional y la Corte Suprema de Justicia, ha quedado casi nulificada debido a innumerables actos de corrupción. Los resultados de la primera vuelta dieron como finalistas del proceso electoral a los candidatos Álvaro Noboa y Rafael Correa, ambos antagónicos en sus posturas e ideales pero similares en propuestas, las cuales entran como todos los años de elección en el ámbito de salud, vivienda, educación, empleo, reactivación industrial, atención a la pobreza, entre otras. Por lo incompatible de sus posturas, y de sus alianzas políticas, el entorno macro se verá seriamente afectado en su situación actual lo que hace aún más difícil la credibilidad e inversión en el país (situación a la fecha de análisis e investigación de este tema).

El Gobierno actual está representado por el Dr. Alfredo Palacio González, quien sucedió al derrocado Lucio Gutiérrez Borbúa. El gobierno actual subió al poder con la promesa de “refundar” la patria, aunque en la práctica, ese objetivo es inexistente.

El Tribunal Supremo Electoral informó que los resultados de los escrutinios oficiales dan como futuro presidente del Ecuador, con un 56,67%, a Rafael Correa y vicepresidente a Lenin Moreno, quienes tienen a su cargo las duras tareas de: negociar los tratados comerciales como la renovación del ATPDEA y con la Unión Europea, reducir la dependencia del estado en ingresos petroleros, administrar de mejor manera los excedentes de la venta de petróleo y recursos extraíbles, mejorar la calidad del gasto público, mejorar la competitividad del Ecuador (que actualmente se encuentra en puesto 103 de 117 según el Foro Económico Mundial), formular una nueva política económica, llevar a cabo la Asamblea Constituyente (ofrecimiento que fue la bandera de su campaña), modernizar y transparentar las aduanas y su administración, concertar con los diputados soluciones viables para las constantes crisis, reformular las políticas subsidiarias del Estado, controlar las empresas energéticas y las altas tasas por consumo energético, lidiar con los diferentes sindicatos y grupos sociales organizados, reducir el analfabetismo y la deserción escolar, aumentar el bajo ingreso promedio per cápita, atender con programas focalizados la desnutrición, atenuar la falta de vivienda, agua potable y alcantarillado en la mayoría de la población, mejorar la baja asignación presupuestaria orientada hacia el gasto social, impulsar la preservación y cuidado ambiental, proponer soluciones viales para la comunicación del país, cumplir oportunamente con las asignaciones a los gobiernos



seccionales, asignar prioritariamente recursos y desarrollar acciones para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio de la ONU, entre otros de los tantos retos que deberá afrontar el nuevo gobierno.

Ahora, por el otro lado, posee varios indicadores que ayudarán al binomio a realizar su labor y a comenzar con pie derecho, como es el crecimiento de la economía superior al 4%, la inflación anual con un porcentaje del 3,21%, que no supera este crecimiento económico, el futuro superávit del sector público con ingresos petroleros y los fondos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – IEES –, el crecimiento en las exportaciones no petroleras, la disminución de la pobreza en el sector urbano, entre otros. Muchos de estos factores son debido a los altos precios de venta del petróleo, a las remesas de los migrantes y a la dolarización de la economía (que permite un flujo mayor y más ordenado de la moneda). Y finalmente el mantener una buena reserva monetaria de libre disponibilidad, que al momento de esta investigación según datos del Banco Central del Ecuador se encuentra en el orden de los US \$ 2.577,58.

2.1.1.2 VARIABLE ECONÓMICA

“El año 2005 no fue bueno para la economía ecuatoriana, en el mismo se presentó una desaceleración de la economía (reducción de la tasa de crecimiento del PIB) acompañada de un importante incremento de la inflación.

La caída del gobierno de Lucio Gutiérrez en abril produjo un cambio en la política económica, la principal modificación se dio cuando se eliminó el fondo petrolero denominado (FEIREP) por una nueva cuenta (CEREPS) que ahora se incluye directamente en el presupuesto de cada año y que implica una redistribución de los fondos, y fundamentalmente la creación del Fondo de Administración y Contingencia -FAC-, que es el mecanismo para la asignación de recursos a los diferentes sectores sociales. Otro importante acontecimiento a nivel macroeconómico fue la devolución de los fondos de reserva a los afiliados del IEES por un monto USD 389 millones. La emisión de bonos soberanos por USD 650 millones en diciembre y la sequía presentada a finales de año

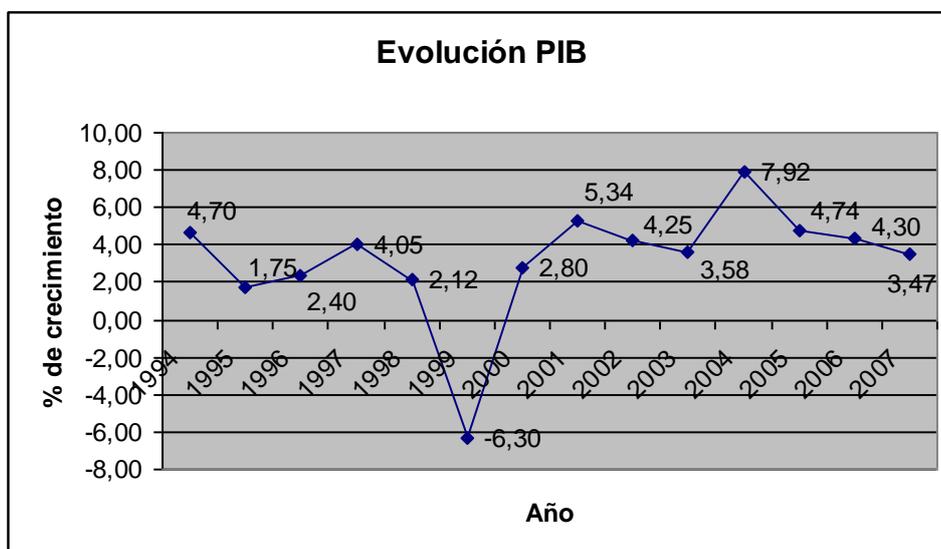


fueron otros acontecimientos que impactaron sobre el desenvolvimiento económico del país.”¹⁶

El PIB es el Producto Interno Bruto y es un indicador del total de valor producido en bienes y servicios finales dentro del territorio nacional en un periodo determinado de tiempo que generalmente es un año.

La previsión del PIB del Banco Central para el 2006 estaba basada en la recuperación que obtuvo en el 2005 la actividad económica y que representó un crecimiento del PIB de 4,74%. Así, el Banco Central prevé que el crecimiento en el 2006 del PIB será de 4,30% y creciendo también en el 2007 al 3,47%, como podemos ver en el Gráfico No 2, acerca de la evolución en el crecimiento del PIB. Es lamentable que el PIB decrete ya que eso significa que el nivel productivo del país bajará, por lo que el empleo también decrecerá y de la misma manera que el poder adquisitivo de los ecuatorianos

Gráfico No 2, Evolución del crecimiento del PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Mauricio Hidalgo V.

“La balanza de pagos es un documento contable en el que se registran las transacciones realizadas por un país con el resto del mundo durante un período de tiempo determinado

¹⁶ “Análisis Macroeconómico, año 2005” Corporación Centro de Estudios y Análisis, CEA

¹¹ <http://es.wikipedia.org/>

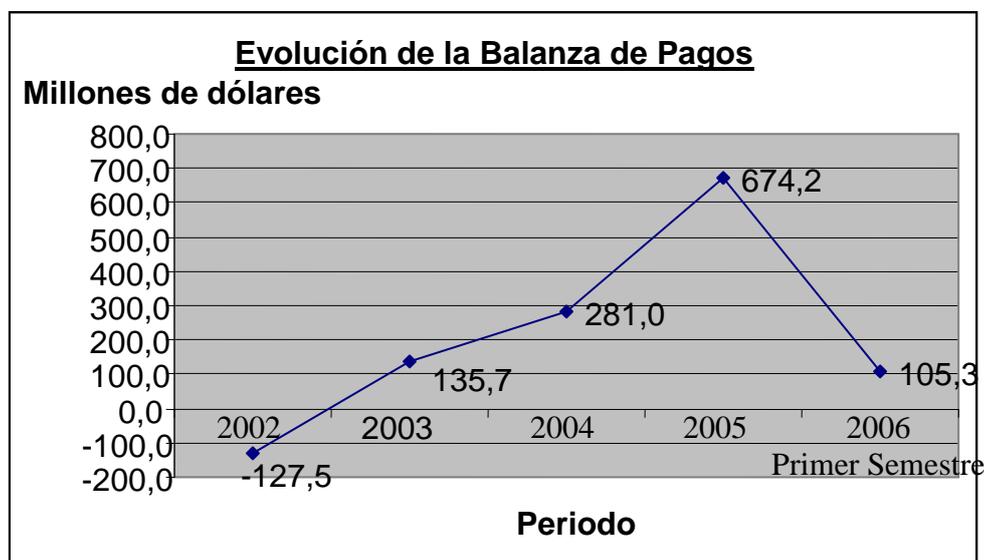


(por lo general de un año). La balanza de pagos suministra información detallada sobre todas las transacciones financieras. La diferencia entre ingresos y pagos se denomina saldo”¹¹

Los rubros que componen el cálculo de la misma son: la Cuenta Corriente (en la que entran los bienes, servicios, renta y transferencias corrientes) y la Cuenta de Capital y Financiera (compuesta a su vez por la cuenta de capital y la cuenta financiera)

La Balanza de Pagos, por su parte, ha venido asumiendo, como podemos observar en el Gráfico No 3, el incremento de la balanza comercial, la cual hace crecer el rubro de la Balanza de pagos en enormes pasos, como se muestra a continuación, recalcando que el valor tomado para el 2006 es reflejo del primer semestre del mismo. Cabe señalar que a partir del 2003 se realiza una mejor cobertura al rubro de transferencias corrientes, en donde constan las remesas de los migrantes.

Gráfico No 3, Evolución de la Balanza de Pagos



Fuente: Banco Central del Ecuador

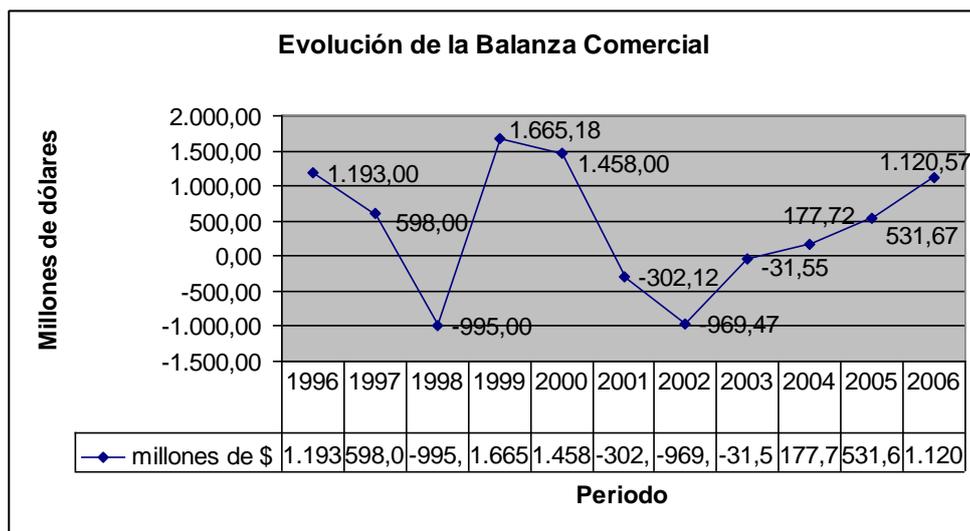
Elaboración: Mauricio Hidalgo V.

La Balanza Comercial es la diferencia entre exportaciones e importaciones de un país en un período determinado de tiempo. Dentro de ella ha venido observándose, como apreciaremos en el Gráfico No 4, un incremento gracias a la estabilidad y gran dinamismo que ha traído el incremento en las exportaciones de productos no tradicionales. Además,



las exportaciones de productos tradicionales no se han quedado atrás, ya que ellas han incrementado también sus rubros. A esto ayuda mucho que el precio del petróleo haya subido a niveles nunca antes esperados (llegando a US \$ 62,46 como mayor valor en el año 2006).

Gráfico No 4, Evolución de la Balanza Comercial



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Mauricio Hidalgo V.

La inflación es un indicador que mide el aumento generalizado del nivel de precios. Revisando la inflación del Ecuador en los últimos dos años, Gráfico No 5, podemos observar que su máxima ha llegado al 4,23% en el mes de Marzo de 2006. El constante aumento de la inflación se debió por la devolución de los fondos de reserva, los cuales no sirvieron más que para el consumo masivo de productos. Si la inflación sigue subiendo los rubros en los sueldos se tendrán que elevar, asimismo, se necesitarán más recursos para cubrir esos incrementos, los cuales provendrán del alza de precios en los productos finales y en las materias primas, por lo que se disminuirá el poder adquisitivo.

Gráfico No 5, Inflación bimensual, años 2005 y 2006



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Banco Central del Ecuador

En general, y según las predicciones hechas hasta ahora por los diferentes Órganos autorizados para ello, el futuro del Ecuador para el próximo año 2007 será marcado por un crecimiento equivalente al que se experimenta actualmente. Al ser época de elecciones y no tener definido la política económica que se fijará para el siguiente gobierno, es muy posible que los escenarios estimados para el 2007 se modifiquen substancialmente, en especial cuando las posturas de los candidatos son tan contrapuestas. El Ecuador se encuentra en relativa paz y estabilidad económica (comparándolo al Ecuador de anteriores años) en donde se viabiliza la apertura para la inversión y el desarrollo social, cosa por demás importante para el Ministerio de Relaciones Exteriores y el Instituto Ecuatoriano de Cooperación Internacional, INECI.

2.1.1.3 VARIABLE SOCIAL

La situación del país se volvió precaria a partir del fenómeno del niño en el año de 1998, cuando cosechas enteras se perdieron dejando así a muchas familias agrícolas sin sustentos para afrontar las deudas que habían adquirido para desarrollar sus terrenos. Esto obligó a darse una desordenada corriente migratoria a los centros urbanos.

Como en la mayoría de países de la región, la migración al exterior se ha convertido en uno de los procesos sociales más significativos de las últimas décadas. Es así como las cifras



oficiales en 1998, con una salida de 49.176 compatriotas, se duplica en 1999, en donde salieron 108.837 ecuatorianos. Siguiendo este crecimiento acelerado es como tan sólo en el primer trimestre del 2000 las personas que salieron del país fueron 84.323.

El destino de la mayoría de personas en ese primer trimestre (tomando en cuenta que el destino declarado ante la Dirección General de Migración no siempre es el destino final al que el migrante se dirige) es a España; al cual salieron 68.643.

Ahora, cabe recalcar que este incremento en los flujos migratorios de ecuatorianos al exterior ha provocado otro gran fenómeno que ha venido sosteniendo la dolarización en los últimos años: la conversión de las remesas de migrantes en el segundo rubro de entrada de dinero al Ecuador desde el exterior, superado únicamente por las exportaciones del petróleo. Pero hay que subrayar el hecho de que a pesar de su importancia, no existen cifras definitivas, solo estimaciones, que impiden determinar con precisión cuál es el verdadero aporte del dinero que todos los días recibe el país, fruto del trabajo de quienes dejaron suelo patrio y familia para buscar recursos en el exterior.

El flujo de migrantes desencadena a su vez otro efecto social: la desunión del ciclo familiar. Así, los padres viajan y dejan a sus jóvenes hijos al cuidado de los hermanos mayores, tíos, amigos de la familia y, en el mejor de los casos, a los abuelos de los mismos, que, por su edad, ya no son capaces de dar la atención que necesitan las personas en formación de sus criterios, a fin de criarlos como personas razonables y útiles para la sociedad. Esta falta de cuidados hace que se proliferen grupos de muchachos que tarde o temprano terminarán vinculándose a la delincuencia o conformando pandillas.

2.1.1.4 VARIABLE TECNOLÓGICA

El Ecuador se encuentra relegado tecnológicamente, comparado con sus símiles de América del Sur. Aunque es bastante el avance hecho en los últimos cinco años en las telecomunicaciones, todavía los servicios siguen siendo lentos y onerosos.



Es así como en el año 2006 se incrementó la utilización e ingreso al Internet, con 28 proveedoras de servicio, de 514.020 usuarios conectados aproximadamente en el 2005 a 713.277 en el 2006, que sería un incremento aproximado del 28%.

Lamentablemente esa utilización se sesga en su mayor parte en las provincias de grandes ciudades como lo son Pichincha, Guayas, Azuay. En el resto del país, el acceso a Internet es limitado o casi nulo, por lo que no se tiene una comunicación adecuada.

La industria ha avanzado muy poco, o se ha retraído, por lo que la adquisición de nuevas herramientas tecnológicas no se ha hecho muy común. Las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) se han hecho restrictivas para instituciones como bancos, empresas de telecomunicaciones, de seguridad y soluciones informáticas y algunos institutos de educación superior.

2.1.1.5 VARIABLE JURÍDICA

Desde el máximo ente de la función judicial del país, que es la Corte Suprema de Justicia, se encuentra deslegitimado, por lo que no se podría esperar que se tenga mayor confianza en los demás órganos que componen la misma.

La situación no comenzó con el nombramiento de la llamada “Pichi corte” pero se podría decir que ese fue el hecho nefasto que desencadenó una serie de desastrosos manejos de la función judicial y la aplicación de la ley. Luego, y con la caída del gobierno de Lucio Gutiérrez, se destituyó a la misma y anulado todo lo actuado por ella. Se procedió a realizar un concurso transparente de merecimientos y oposición para ocupar las vacantes de magistrados y de cuyo proceso es originaria la actual Corte Suprema de Justicia.

Se podría decir que los miembros y magistrados de la actual Corte, gozarían de la credibilidad necesaria para ejercer tales cargos, debido al proceso de concurso que se dio, pero lamentablemente no es así. La nueva Corte ya ha sido involucrada en casos de corrupción por parte de sus magistrados, tal es el caso de los “Borbuideos”, en los cuales aparecía uno de los enjuiciados del gobierno de Lucio Gutiérrez realizando negociaciones para un dictamen con uno de los hijos del juez que llevaba la causa. Es importante analizar



el caso del Consejo Nacional de la Judicatura en el cual algunos de sus miembros fueron destituidos o cesados en sus cargos, por contrariar disposiciones de la Corte Suprema de Justicia, eso agrava aún más la credibilidad en el caso de la función judicial.

2.1.2 MICRO AMBIENTE

Lo constituye el análisis de la estructura, variables y comportamientos que influyen en el sector de acción de la organización, sus proveedores, sus competidores, sus clientes, las amenazas posibles, y las acciones que contribuyen a impulsar sus fortalezas, entre otros. Estos factores se encuentran directa y estrictamente relacionados con el desarrollo de la organización,

2.1.2.1 PROVEEDOR

El Ministerio de Relaciones Exteriores, por su naturaleza de carácter pública posee como su principal proveedor de recursos al Gobierno Central, el cual provee de recursos monetarios para su funcionamiento, previamente planificados y aprobados en el Presupuesto General del Estado, y los desembolsa a través del Ministerio de Economía y Finanzas y del Banco Central del Ecuador, mediante el Sistema Interbancario de Pagos – SIP-. A su vez, para la autorización y emisión de especies fiscales como son los pasaportes, formularios de datos para la solicitud de pasaportes y timbres valorados, es función de los servidores de la División de Especies Fiscales del Ministerio de Economía y Finanzas, los mismos que envían las especies fiscales, previa autorización de la Dirección General de Cuentas Consulares y Recaudaciones en el Exterior (DGCCRE), a las unidades administrativas del Ministerio de Relaciones Exteriores, que las soliciten.

Además, los Organismos Internacionales son en algunas situaciones los encargados de proveernos de: la asesoría técnica en proyectos de cooperación; la ayuda en financiamiento de proyectos; y, la información para realizar estudios y análisis.

Los proveedores de la normativa con la que la Cancillería rige sus funciones son la Presidencia de la República, el H. Congreso Nacional, la Contraloría General del Estado y la Procuraduría General del Estado, según sus respectivos ámbitos de competencia; además



las mismas unidades administrativas del Ministerio, en cuanto a elaboración y aprobación de: Acuerdos, Resoluciones, Reglamentos y Convenios Ministeriales (a nivel de proveedor interno)

También se tiene que realizar una acotación en cuanto a las adquisiciones y contrataciones, ya que brindan sus servicios y productos para complementar el funcionamiento del día a día, dentro de Cancillería, como son: telefonía móvil, telecomunicaciones y redes, acceso a Internet, suministros de oficina, muebles y enseres, equipos informáticos, seguridad y guardianía, limpieza y reparaciones, servicios básicos como telefonía fija, agua potable, energía eléctrica, entre otros.

Todas las adquisiciones y contratación de servicios se realizan amparadas en la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control; Ley de Contratación Pública; Ley Reformatoria a la Ley de Contratación Pública Codificada; Reglamento General de la Ley de Contratación Pública; Ley para la Transformación Económica del Ecuador; Reglamento General de Bienes del Sector Público; Reglamento Interno de Adquisición de Bienes, Ejecución de Obras y Prestación de Servicios; Reglamento Interno de Administración y Control de Bienes, Suministros, Materiales y Vehículos; y, las Normas para la Austeridad y Control del Gasto Público

2.1.2.2 CLIENTE

Los clientes del Ministerio de Relaciones Exteriores, por la amplitud de su competencia en cuanto a ejecutar la política internacional de todo un Estado, así como por tratar los asuntos de migración y extranjería, no son solamente los ecuatorianos en el país, sino también a los ecuatorianos en el extranjero. Inclusive, dentro de su clientela también podrían considerarse a los pueblos extranjeros, que se convierten en clientes de la Cancillería, cuando requieren alguna de las visas de no inmigrante o hacen uso de alguno de los acuerdos, convenios o tratados bilaterales y multilaterales que se han firmado a fin de beneficiar conjuntamente a las poblaciones de los diferentes países signatarios. Además de ello, hay que tomar en cuenta dentro de nuestra clientela a las Organizaciones Internacionales que en algunas situaciones participan como nuestros proveedores (como



cuando solicitamos financiamiento o cooperación técnica para la elaboración y ejecución de proyectos)

Además de ellos, también hay que tomar en cuenta que en algunas Direcciones Generales y Direcciones se elabora y prepara trabajos para el correcto desenvolvimiento de las labores y actividades de las diferentes unidades administrativas que tienen contacto con el cliente externo. Inclusive se pide al Ministerio de Relaciones Exteriores que se preparen documentos como ayudas memoria, presentaciones, acuerdos, tratados, entre otros, muchos que servirán para la participación de las altas autoridades de Gobierno o representantes del país frente a sus contrapartes externas.

2.1.2.3 COMPETENCIA

Según la nueva LOSE codificada¹⁷ nos dice que el Ministerio de Relaciones Exteriores “ejecuta la política internacional, vela por el respeto de la personalidad, soberanía, independencia, dignidad e integridad territorial de la República y asegura la defensa de sus derechos y la protección de sus intereses”

Como institución pública y encargada de planificar y ejecutar la política exterior de todo un estado, la competencia del Ministerio de Relaciones Exteriores es inexistente. Lo cual indica salvo que se delegue el tratamiento de aspectos internacionales a otras organizaciones del sector público, como cuando se creó el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad, que tiene a su cargo la administración del flujo de las exportaciones y que trabaja en conjunto con algunas unidades administrativas del Ministerio de Relaciones Exteriores para cumplir las funciones a su cargo.

En este componente, es importante, analizar brevemente las duplicaciones de funciones con la CORPEI y el COMEXI, en temas de coordinación con organismos multilaterales de cooperación en materia de comercio exterior, y competitividad, así como en la conformación de delegaciones que se encarguen de manejar las relaciones bilaterales y multilaterales en este contexto.

¹⁷ Publicada en el Registro Oficial No 262 del 3 de Mayo de 2006



2.2 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno es un estudio de los factores que integran la Empresa o Institución. Estos son de carácter administrativo, financiero, técnico, y de recursos humanos, entre otros. Su análisis nos permitirá conocer el estado básico de la empresa

2.2.1 ADMINISTRATIVO

Como se expresó anteriormente, el Ministerio de Relaciones Exteriores está representado por el Ministro, quien posee a su cargo la gestión, dirección y responsabilidad del Ministerio. Es colaborado por su Viceministro, quién es el encargado, entre otras cosas, del correcto funcionamiento de las diferentes unidades administrativas del Ministerio.

La Ley Orgánica del Servicio Exterior, LOSE, rige el funcionamiento del Ministerio de Relaciones Exteriores, de la cual se derivan algunos reglamentos sobre el funcionamiento del mismo.

Hay que recordar también que existen dos carreras bien definidas para el funcionario de Cancillería: la del Servicio Exterior y la de Auxiliar del Servicio Exterior. La primera con mejores beneficios que la última, logra hacer que sus funcionarios salgan con mayor frecuencia al exterior, pero para llegar a la mayor categoría, se tendrá que esperar para que el Presidente de la República los ascienda, ya que es el único que tiene la potestad de nombrar a los Embajadores de la República.

La administración de Cancillería, está delegada en su mayoría al Viceministro, únicamente por tradición y costumbre, ya que no existe ningún documento en donde estipule que se deba realizar de ese modo. Este a su vez se apoya en la Subsecretaría del Servicio Exterior, encargada de las Direcciones Generales de: Desarrollo Organizacional, Gestión Financiera, Documentación y Archivo, Memoria Institucional y Academia Diplomática. La Dirección General de Gestión Financiera es responsable de la programación, ejecución, control y evaluación de los recursos financieros, que permitan un adecuado funcionamiento de las diferentes áreas de la Institución, además debe asignar en forma oportuna los recursos



presupuestados a las misiones diplomáticas, oficinas consulares y representaciones permanentes ante organismos internacionales en los cuales el país es miembro. Dentro de la Dirección General de Desarrollo Organizacional (conocida como DGDOR, por sus siglas) se encuentran las Direcciones de:

- Desarrollo del Recurso Humano, encargada de realizar concursos para el ingreso a las Carreras, dar inicio al proceso de calificación de personal, ejecutar los traslados y rotaciones del personal, administrar el sistema de carrera, garantizar la aplicación de los subsistemas del talento humano, y, velar por el bienestar de los funcionarios, entre otras
- Tecnología Informática, la cual se ha convertido en una de las unidades administrativas más importantes de Cancillería, es la encargada de brindar soluciones informáticas y tecnológicas para que el nivel de desempeño de los funcionarios no se trunque y, al contrario, se maximice.
- Bienes y Servicios Organizacionales, encargada de administrar y controlar los bienes de Cancillería tanto en el exterior como dentro del país, además de encargarse de todas las adquisiciones de nuevos bienes y de las contrataciones para la prestación de servicios
- Procesos y Programación Organizacional, que tiene a su cargo el desarrollo, la estructuración y reingeniería de los procesos institucionales, encaminándolos hacia los fines previstos en la planificación estratégica, y plurianual, del Ministerio de Relaciones Exteriores y del PLANEX.

Hay que expresar que por la naturaleza de su labor, la Cancillería es una institución dispersa alrededor de todo el mundo y por lo tanto con ciertos procesos desconcentrados técnica y físicamente, para cumplir con ellos en el exterior. Lamentablemente, esto también ocurre en su misma ciudad sede, Quito, en donde el espacio destinado en el edificio principal de Cancillería, llamado Palacio de Najas, gracias a su primer dueño el señor Josep Constantino Najas (quién la vendió al Gobierno por la suma de ochocientos mil sucres en el año 1943), resulta demasiado pequeño para todas las unidades administrativas de la misma y para la atención al público. Es así como la Cancillería, tan sólo en la ciudad de Quito, funciona en 6 edificios o locales diferentes: Palacio de Najas, edificio principal ubicado en la Avenida 10 de agosto y Jerónimo Carrión; Edificio Zurita, en la Ulpiano Páez y José Carrión; Edificio Solís, en la Av. 10 de agosto entre Carrión y



San Gregorio; Edificio Río Amazonas; Av. Amazonas y Roca; Edificio CETUR, ubicado en la Av. Vicente Ramón Roca y Reina Victoria; y, por último, la recientemente adquirida residencia del Ex – Presidente Galo Plaza Lasso, llamada ahora Academia Diplomática y ubicada en la Av. 6 de Diciembre y Wilson.

2.2.2 TÉCNICO

El desarrollo técnico en Cancillería ha sido indispensable ya que por su desconcentración y dispersión es necesario tener herramientas que permitan la fácil y sencilla comunicación en todas sus etapas.

Es así como en enero del 2005 se dio comienzo a un proyecto en conjunto con la multinacional Microsoft para mejorar las prestaciones de los servicios tecnológicos de Cancillería, solucionando problemas de seguridad y privacidad con la aplicación ISA (Internet Security and Acceleration) Server 2004. De esta manera se tiene una gran solución en cuanto al control de seguridad, acceso web, detección de amenazas y permisos de las redes y su rendimiento.

También se implementó la facilidad de poder visualizar el correo interno desde cualquier parte del mundo mediante el sistema OWA. Este nivel de conectividad con la institución permite que elementos como la valija diplomática, que en tiempos anteriores era una valija física que iba esposada a la muñeca de un funcionario que la llevaba, ahora ha sido relegada al envío de documentos que, por su importancia, características o su necesidad de presencia física (como tratados, convenios, decretos, acuerdos de negociación, protocolos, entre otros), no pueden ser transmitidos vía electrónica.

2.2.3 RECURSOS HUMANOS

Actualmente la administración del recurso humano dentro del Ministerio de Relaciones Exteriores se encuentra regida por la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de la Remuneraciones del Sector Público (LOSCCA) la cual regula las contrataciones, los derechos, deberes, obligaciones, prohibiciones y responsabilidades, entre otros componentes del servicio civil, y



adicionalmente sirve de marco referencial para la aplicación de los subsistemas de selección, clasificación, valoración, capacitación y el desarrollo institucional, así como otros temas relacionados con la administración del talento humano.

Para el personal diplomático es importante también tomar en cuenta lo estipulado en la LOSE en cuanto a sus deberes y derechos.

Es importante señalar que los funcionarios de Cancillería, sea cual sea la carrera que hayan escogido, son requeridos continuamente en el exterior para colaborar con funciones en Consulados, Embajadas y en las Representaciones Permanentes ante Organismos Internacionales. Por ello se ha hecho imprescindible la elaboración y cumplimiento del Reglamento de Rotaciones y Traslados del Servicio Exterior, el cual estipula que los funcionarios podrán ejercer funciones en el exterior por un máximo de cinco años, y que, para volver a salir del país, deberán permanecer en el mismo un mínimo de tres años.

Los funcionarios también pueden solicitar un plazo de Comisión de Servicios, estatus en el cual ellos conservan su puesto de trabajo, pero no recibirán remuneración. Esta situación normalmente se la solicita cuando se requiere tiempo para destinarlo a estudios o por razones de salud. En cualquiera de los casos, el plazo máximo de aprobación de este estatus es de dos años

Es necesario comentar acerca de la asignación política de funcionarios, en la cual se puede, con la última reforma de la LOSE, asignar un 20% de funcionarios de Cancillería únicamente en las primeras dos categorías del Servicio Exterior, esto es Embajador de la República y Ministro del Servicio Exterior, por concepto de cuota política. Normalmente esta cuota política es asignada para ejercer funciones en el exterior.

Los funcionarios que son asignados al exterior no perciben el mismo sueldo que dentro del Ecuador, sino que se calculan su nueva remuneración en base a su categoría y el coeficiente del costo de vida estipulado por la Organización de Naciones Unidas para cada uno de los países

2.3 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite identificar los posibles factores a potenciar y aprovechar, habilidades, falencias y eventuales peligros para la organización motivo de investigación. En él converge el estudio de los factores externos a la institución así como también los internos. Para una mejor visualización del análisis FODA se realizan diversas matrices que permiten distribuciones más prácticas, identificando de mejor manera la relación entre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

2.3.1 FORTALEZAS

Las fortalezas son características internas propias de la institución que constituyen aspectos positivos y ventajas competitivas de la empresa

- F1. La predisposición al cambio que existe en la mayoría de autoridades del Ministerio de Relaciones Exteriores, debido a su normativa
- F2. En la Dirección de Procesos y Programación Organizacional se conoce bien las falencias de las otras instituciones públicas que han intentado realizar cambios en la organización de una por funciones a una por procesos
- F3. Se ha finalizado hace poco el proyecto de elaboración del PLANEX 2020, el cual fija las bases para el direccionamiento estratégico del Ministerio de Relaciones Exteriores, por lo cual se puede trabajar sobre un alineamiento sólido.
- F4. La Asociación de Funcionarios del Servicio Exterior AFESE ofrece una gran cantidad de beneficios a los socios de la misma, lo que motiva y propicia un desarrollo del ambiente laboral y grupal
- F5. El desarrollo tecnológico de la Institución es muy alto y la predisposición de los mandos superiores lo apoyan a seguir realizando y actualizando, en conjunto con la cooperación internacional como la de Estados Hermanos y Organismos Internacionales.
- F6. El clima organizacional es muy agradable y salvo algunas excepciones, en la convivencia se encuentra gran camaradería y compañerismo.
- F7. La cultura organizacional se encuentra bien arraigada y enraizada y existe un buen espíritu de cuerpo, a la vez que cada uno de los funcionarios tiene su nombramiento y



existe una modalidad de rangos en la cual cada colaborador sabe cuales son sus responsabilidades y sus posibilidades de ascenso y carrera

- F8. Los funcionarios, al ingresar a Cancillería por concurso de oposición y merecimientos y obtener su nombramiento en el grupo ocupacional en el que se le requiera, gozan a partir de ese momento de una relativa estabilidad, en la cual obtienen varios beneficios al no estar en continua duda por su permanencia en la institución y les permite desenvolverse de mejor manera en sus funciones. Además, se sujetan año a año a promociones de acuerdo a su evaluación de desempeño anual.
- F9. Los recursos para el funcionamiento siempre estarán disponibles para el desarrollo de los planes y proyectos que posee el Ministerio, debido a que su principal proveedor de recursos financieros es el propio gobierno, y que por la relevancia de las funciones que cumple esta institución, las asignaciones y los desembolsos se los efectúa con relativa regularidad

2.3.2 OPORTUNIDADES

- O1. Por el alto nivel de importancia que tienen los migrantes para el entorno del país, el Ministerio de Relaciones Exteriores encuentra más fácilmente los justificativos para expandir aún más las jurisdicciones de representaciones en el exterior y aperturar más consulados para brindar mejores servicios a los compatriotas.
- O2. La presentación de un Proyecto de Ley en el Congreso por parte de un legislador, a fin de excluir al personal del Ministerio de la aplicación de la LOSCCA, en función del criterio de unicidad y universalidad de los funcionarios, servidores y trabajadores del Ministerio de Relaciones Exteriores.
- O3. El proceso monetario de dolarización, en cuanto a la estabilidad fiscal para la transferencia de recursos por parte del Ministerio de Economía y Finanzas, hacia las embajadas y oficinas consulares.
- O4. La tecnología y la facilidad de obtener asignación de equipos a través de la cooperación técnica de organismos internacionales bilaterales y multilaterales
- O5. La incorporación y fortalecimiento de la Política Internacional por parte del futuro gobierno, así como la generación de políticas públicas estatales en el marco de la declaratoria del nuevo Gobierno.

- O6. La reasignación de funciones y competencias de otros organismos del estado, hacia el Ministerio de Relaciones, con el propósito de eliminar la duplicación y superposición de las mismas, y racionalizar la prestación del servicio.

2.3.3 DEBILIDADES

- D1. En toda la trayectoria Institucional e historia del Ministerio, jamás se ha realizado un trabajo de esta naturaleza y magnitud, por lo que el mismo presenta gran reacción y resistencia al cambio por parte de los funcionarios y el segmento operativo
- D2. El personal de las unidades administrativas no se encuentra capacitado, en gestión por procesos, por lo que es necesaria la presentación del trabajo y los fines que se desean lograr para obtener un poco más de participación y cooperación de su parte en las entrevistas, y en la futura implantación.
- D3. Debido al arduo trabajo que significa el levantamiento de procesos y el tiempo que implica realizarlo, los funcionarios se verán en gran desconcentración al realizar el trabajo, en función a que se les reducirá el tiempo que tengan para realizar sus procedimientos y actividades asignadas.
- D4. La naturaleza del Ministerio de Relaciones Exteriores, determina que algunos de los datos se conservarán reservados, o posiblemente aproximados, debido a que se debe precautelar en sobremanera el sigilo y la seguridad nacional
- D5. El análisis de la problemática en los procesos seleccionados para el estudio puede verse sesgado, y definido con un alto grado de creatividad e iniciativa, debido al criterio paternalista del funcionario que se encarga de la misma
- D6. Algunas de las actividades las realizan funcionarios de diferentes categorías y grupos ocupacionales indistintamente, por lo que el cálculo del índice de dólares por minuto en dichas actividades, calculado para el análisis de las mismas, puede verse aproximado y no real como sería lo esperado.
- D7. El 20% del total del personal puede ser nombrado políticamente sin necesidad de pasar por concurso de merecimientos y oposición, capacitación; y, ninguna de las dos Carreras, lo cual genera un clima organizacional desfavorable para el personal de carrera, en este tema
- D8. Pese a encontrarse anualmente evaluado por la Comisión y Subcomisión Calificadora de Personal, los funcionarios no siempre tienen la oportunidad de acceder a ascensos

y promociones, debido a la dependencia que la institución posee en relación a la Ley Orgánica del Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de la Remuneraciones del Sector Público, LOSCCA. Cosa similar ocurre con los aumentos Remunerativos.

- D9. No se brinda una correcta orientación al cliente externo por parte de los funcionarios, fundamentalmente, los de carrera.
- D10. Los funcionarios, a pesar de querer mejorar su gestión, no son conscientes de la utilización cautelosa de los recursos y malgastan los mismos.
- D11. El Ministerio de Relaciones Exteriores por su naturaleza se encuentra disperso alrededor de todo el mundo y, a su vez, dentro del mismo territorio nacional; e inclusive en su propia ciudad sede, Quito; en donde cuenta con oficinas dispersas.

2.3.4 AMENAZAS

- A1. El cambio de gobierno puede afectar el correcto desenvolvimiento de la investigación al cambiar los nombramientos políticos de Cancillería, como son los de Ministro y Subsecretarios, y hasta el de los Directores Generales
- A2. Puede existir cambios en la distribución presupuestaria y organizacional que imposibilitarían el avance de la investigación
- A3. La aparición de nuevos problemas limítrofes y bilaterales, como podría ser un posible e inesperado ingreso a la lucha contra las FARC, encaminaría los esfuerzos de toda la Cancillería a resolverlos, dejando relegado así, el trabajo de investigación aquí presentado.
- A4. El tipo cambiario de las monedas extranjeras con respecto al dólar, en los países en los cuales existe un alto nivel de gasto, genera inestabilidad en el funcionario que se encuentra en misión diplomática en el exterior.
- A5. La negativa e introducir reformas a la LOSE, que no permitan generar nuevos mecanismos de gestión técnica, administrativa y económica financiera.
- A6. La inseguridad jurídica expresada en las diferentes acciones de los magistrados de la Corte Suprema de Justicia



2.3.5 ANÁLISIS DE APROVECHABILIDAD

El análisis de aprovechabilidad se compone del análisis del Impacto que cada uno de los factores de oportunidad y fortificantes que se posee dentro de la organización estudiada, así, los más altos tendrán una ponderación de 0,9, los de importancia media tendrán una de 0,6 y los de impacto baja tendrán una de 0.3. Después se analiza la relación entre estos factores para determinar cuales son más capaces de convertirse en aprovechables, colocando a los de mayor relación entre ellos una ponderación de 5, a los de mediana relación una de 3 y a los de baja relación una ponderación de 1. Al impacto se le multiplicará por la sumatoria de las ponderaciones de relación de factores para así obtener los puntos más aprovechables de la institución y los que podrían causar más impacto en ella

TABLA No 4. Matriz de Aprovechabilidad

Oportunidades Fortalezas	Impacto			O1. Apertura de consulados debido a flujos migratorios	O2. Presentación de proyecto para exclusión de la LOSCCA	O3. Estabilidad en transferencias monetarias	O4. Facilidad de asignación de equipos a través de cooperación internacional	O5. Política Internacional del nuevo Gobierno	O6. Reasignación de funciones de otros organismos del estado hacia el Ministerio	TOTALES
	A	M	B							
Impacto				x	x	X	x	x		
	x			3	5	1	5	5	5	30,6
F1. Predisposición al cambio de autoridades		x		1	3	1	1	5	5	15,6
F2. Conocimiento de falencias de instituciones públicas que intentaron implantar una organización por procesos	x			5	3	1	3	5	5	27
F3. Finalización del PLANEX 2020		x		1	5	1	1	1	1	7,2
F4. Beneficios de AFESE	x			3	1	1	5	3	1	18
F5. Desarrollo tecnológico		x		1	3	1	1	1	3	7,2
F6. Clima organizacional agradable		x		1	5	1	1	3	3	10,8
F7. Cultura organizacional que define bien las responsabilidades	x			1	5	1	1	3	1	14,4
F8 Estabilidad de funcionarios	x			5	5	5	3	5	5	32,4
F9. Disponibilidad de recursos				6,3	31,5	11,7	18,9	27,9	26,1	
TOTALES										

Elaboración: Mauricio Hidalgo V.

Fuente: Mauricio Hidalgo V.



Con la tabla No 4 podemos identificar los elementos más aprovechables que podrían presentar la ocasión para que la institución logre grandes y ambiciosos objetivos. De esta forma hemos identificado que las oportunidades más importantes son: la Presentación de proyecto para exclusión de la LOSCCA, la Política Internacional del nuevo Gobierno y la Reasignación de nuevas funciones al Ministerio; y, como Fortalezas más destacadas son: la disponibilidad de recursos, la predisposición al cambio por parte de las autoridades y la finalización del PLANEX 2020.

Esto quiere decir que la política de relaciones internacionales del nuevo gobierno logran que las actuales autoridades (entiéndase por ello al Ministro, Viceministro y los Subsecretarios) que se encuentran con predisposición al cambio, pongan énfasis y destinen aún más esfuerzos para la consecución de herramientas que ayuden a mejorar la estructuración de Cancillería y que permitan lograr eficacia y eficiencia en sus labores, más aún cuando se avizora el traspaso de funciones de otros Ministerios hacia esta cartera.

Así, con esta predisposición de las autoridades, también se ve posibilitada la obtención de certificaciones y premios por el cambio a una organización por procesos y una reingeniería y mejoramiento de los mismos para lograr una gran aceptación por sus clientes principales: el pueblo ecuatoriano.

A fin de cumplir este objetivo continuamente se requieren de herramientas informáticas que ayuden a la comunicación de objetivos y verificación de los mismos, para lo cual se pueden desarrollar junto con el equipo de Planificación Institucional (y Planificación Nacional de la Política Exterior, PLANEX) y el equipo de técnicos informáticos software que permita hacerlo, logrando un aumento de las capacidades tecnológicas y una revisión del cumplimiento de los objetivos en el exterior. Para lograr un fortalecimiento como el que se merece un procedimiento de tal envergadura se necesitará la utilización de varios recursos, principalmente el monetario, que serán proveídos por el Gobierno Central, para el cual es muy importante la Política Internacional y, según parece, en el gobierno siguiente también se le va a incorporar entre una de sus principales políticas.

Además, si esto es coadyuvado por las reformas necesarias a la LOSE, y planteadas ya ante el H. Congreso Nacional, excluyendo al Ministerio de Relaciones Exteriores del régimen de la LOSCCA, se podrán viabilizar más y mejores proyectos con un personal mejor remunerado y más incentivado

2.3.6 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

El análisis de vulnerabilidad se compone del análisis del Impacto que cada uno de los factores amenazantes y debilitantes que se posee dentro de la organización estudiada, así, los más altos tendrán una ponderación de 0,9, los de importancia media tendrán una de 0,6 y los de impacto baja tendrán una de 0,3. Después se analiza la relación entre estos factores para determinar cuales son más capaces de convertirse en la vulnerabilidad, colocando a los de mayor relación entre ellos una ponderación de 5, a los de mediana relación una de 3 y a los de baja relación una ponderación de 1. Al impacto se le multiplicará por la sumatoria de las ponderaciones de relación de factores para así obtener los puntos más vulnerables de la institución y los que podrían causar más impacto en ella.

TABLA No 5. Matriz de Vulnerabilidad

Amenazas Debilidades	Impacto			A1. Cambio de gobierno	A2. Cambios en distribución presupuestaria y organizacional	A3. Aparición de problemas limítrofes y bilaterales	A4. Inestabilidad del funcionario en el exterior	A5. Negativa de reformas a la LOSE	A6. Inseguridad jurídica	TOTALES
	A	M	B							
				x	x		x	x	x	
						x				
D1. Resistencia al cambio por parte del segmento operativo	x			5	5	1	1	1	1	12,6
D2. Personal no capacitado en gestión por procesos	x			3	3	1	1	1	1	9
D3. Reducción de tiempo a los funcionarios para realizar actividades asignadas			x	3	3	5	1	1	1	4,2
D4. Reserva de algunos datos, o posiblemente aproximados	x			5	5	5	1	3	3	19,8
D5. Criterio paternalista del funcionario	x			5	5	1	1	1	1	12,6
D6. Realización indistinta de		x		1	1	1	5	3	1	7,2



actividades										
D7. Nombramiento de cuota política	x			5	5	1	5	5	1	19,8
D8. Dependencia de la LOSCCA	x			5	5	1	1	5	1	16,2
D9. No orientación de servicio al cliente externo			x	5	3	1	1	1	1	3,6
D10. Incorrecta utilización de recursos	x			3	5	1	3	3	1	14,4
D11. Dispersión del Ministerio	x			5	5	1	5	3	1	18
Totales				40,5	40,5	11,40	22,5	24,3	11,7	

Elaboración: Mauricio Hidalgo V.

Fuente: Mauricio Hidalgo V.

Con la tabla No 5 podemos identificar los elementos más sensibles que podrían causar serios daños en la institución si no se cuida su erradicación o su precaución. De esta forma hemos identificado que las amenazas de mayor afectación a la institución son los cambios de gobierno y los cambios en distribución presupuestaria y organizacional seguidas por las debilidades más importantes, que fueron: la reserva de datos posiblemente aproximados, el nombramiento de cuota política y la dispersión del Ministerio

El cambio de gobierno puede afectar el correcto desenvolvimiento en toda la Cancillería al cambiar los nombramientos políticos que existen en el Ministerio, como son los de Ministro y Subsecretarios, y hasta el cambio de los Directores Generales, debido a que las reformas de la LOSE permiten que la cuota política sea del 20% del total del personal (la cual era, antes de la reforma, del 25%) en las categorías de Embajador y Ministro del Servicio Exterior

El cambio de Gobierno puede causar también una redistribución presupuestaria que podrían truncar los posibles proyectos de investigación y desarrollo de la institución y en un futuro, también la posibilidad de suprimir representaciones en el exterior, las cuales ayudan a los ecuatorianos en el exterior, al prestarles protecciones y servicios, y a los residentes en el Ecuador, beneficiados de los recursos provenientes de tratados y acuerdos de cooperación internacional logradas por las embajadas y representaciones permanentes ante los diferentes organismos.

La falta de recursos para la difusión informativa y la protección de información pueden generar un alto nivel de desconocimiento que pueden afectar a las diversas actividades que lleva a cabo el Ministerio de Relaciones Exteriores.



El constante cambio de los funcionarios, sus ascensos, las rotaciones y traslados de los mismos, la nueva designación de cargos políticos y la elección del nuevo presidente podrá ejercer inconvenientes en el desarrollo de éste trabajo y de muchos otros proyectos puesto que se cambiará las metodologías de trabajo de varias unidades administrativas y retrasará el levantamiento del trabajo, que por su naturaleza, tendrá que observar un gran aporte del funcionario, tratando de que no descuide sus labores principales.

2.3.7 MATRIZ ESTRATÉGICA FODA

La Matriz Estratégica FODA es la herramienta que permite determinar las estrategias que deberán tomarse como prioritarias de acuerdo con los análisis ponderativos de vulnerabilidad y aprovechabilidad realizados anteriormente

Los elementos utilizados en la composición de la Tabla No 6 son los determinados previamente como de alta prioridad en las Tablas No 4 y No 5 que componen los análisis de aprovechabilidad y de vulnerabilidad, respectivamente.



TABLA No 6. Matriz Estratégica FODA

MATRIZ ESTRATÉGICA FODA		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	<p>Estrategias FO:</p> <p>Aprovechar la importancia de que tiene el ámbito internacional para el futuro gobierno para utilizar los recursos recibidos en lograr mayores y mejores convenios tanto bilaterales como multilaterales incrementando las representaciones en el exterior</p> <p>Difundir el PLANEX entre la sociedad en general y el exterior, así como la utilización de los recursos en desarrollar herramientas como indicadores de calidad que permitan medir la consecución de sus objetivos</p> <p>Participar directamente en los debates del H. Congreso Nacional y lograr la independencia de la LOSCCA y la institucionalización del PLANEX con ley</p>	<p>Estrategias DO:</p> <p>Definir en coordinación con el Presidente de la República, el Ministro de Relaciones Exteriores y la Junta Consultiva, aprovechando la importancia dada a la Política Internacional, los temas que deberán ser de carácter reservado a fin de estandarizar el manejo de la información</p> <p>Determinar una nueva redistribución o disminución (de ser necesaria) de la cuota política en base a la importancia dada por el nuevo gobierno a la Política Internacional</p>
	AMENAZAS	<p>Estrategias FA:</p> <p>Procurar el aseguramiento en el próximo periodo de gobierno en cuanto a la disponibilidad de recursos posterior, con base en los lineamientos dados por el PLANEX y tomando en cuenta que las actuales autoridades poseen una gran predisposición hacia el cambio</p>	<p>Estrategias AD:</p> <p>Para evitar drásticos cambios en la metodología de acción del Ministerio se deberá elaborar un manual de procedimientos para estandarizar las actuaciones en cada caso</p> <p>Implementar evaluaciones al momento de ingreso de la cuota política para comprobar si poseen la correcta actitud y conocimiento para representar al Ecuador en el exterior</p> <p>Unificar físicamente las diferentes unidades administrativas del Ministerio o en caso de no poder realizarse, desarrollar medios informáticos y tecnológicos para mejorar las comunicaciones entre las mismas</p>

Elaboración: Mauricio Hidalgo V.



CAPITULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS

3.1.1 PRINCIPIOS CORPORATIVOS¹⁸

Posicionamiento Institucional: El Ministerio de Relaciones Exteriores, como principal interlocutor en las relaciones internacionales del país, fortalecerá su contribución al establecimiento de posiciones nacionales y estrategias de acción externa, a fin de potenciar la capacidad de negociación, participación e influencia del Ecuador en los principales procesos de la relación internacional al servicio del desarrollo y los objetivos del país.

Excelencia: El Ministerio de Relaciones Exteriores deberá afianzarse como una institución altamente profesional y capacitada, cuyo objetivo fundamental consiste en ejecutar la política exterior ecuatoriana en beneficio del interés nacional y procurando aportar siempre al desarrollo socio económico del país

Promoción: Contribuirá a la mejor promoción externa del Ecuador como un estado soberano, unitario, democrático, independiente y pluricultural. Contribuirá, con su estructura en el exterior, a la promoción de la oferta exportable, a la atracción de inversiones, a la promoción del turismo y a la difusión de la biodiversidad del Ecuador.

Proyectará la riqueza cultural ecuatoriana y promoverá en el exterior los valores nacionales.

Relaciones Internacionales: Sobre la base del respeto mutuo y la aplicación de los principios y normas del derecho internacional, trabajará para mantener y fortalecer relaciones de amistad y cooperación con todos los países del mundo y desarrollará en esa forma una fructífera relación con los países de mayor vinculación con el Ecuador.

¹⁸ Referencia al Acuerdo Ministerial No 120 del 14 de marzo del 2005, “Planificación Estratégica del Ministerio de Relaciones Exteriores 2004 - 2007”



Cooperación: Persistirá en sus esfuerzos destinados al afianzamiento de la paz, la seguridad y la justicia internacionales; contribuirá al fortalecimiento y mayor eficacia del sistema de las Naciones Unidas y de los organismos internacionales; promoverá una participación equitativa y beneficiosa del Ecuador en los Instrumentos Internacionales y defenderá la cabal aplicación de sus normas.

El Ministerio de Relaciones Exteriores apoyará cualquier iniciativa o gestión en Organismos Internacionales que promueva el desarrollo de los pueblos, tal cual esté prescrito en los acuerdos y convenios bilaterales y multilaterales, así como también la resolución pacífica de controversias

Negociación: Reforzará sus acciones para lograr un proceso de globalización justa y equitativa, así como para la inserción del Ecuador en dicho proceso, de forma que genere beneficios y oportunidades y respete nuestra identidad. Mantendrá una activa participación en los procesos de negociación y ejecución de los acuerdos comerciales con países o grupos de países, con miras a que sean beneficiosos y contribuyan al desarrollo nacional.

Integración: Mantendrá el apoyo y la participación efectiva en el proceso de integración latinoamericana; y en particular en el afianzamiento de la Comunidad Andina, la construcción de la Comunidad Sudamericana y el fortalecimiento de los vínculos con los demás países de la región.

Impulsará las relaciones con la Unión Europea, con los esquemas de la Cuenca del Pacífico y con países de las demás regiones.

Impulsará esfuerzos destinados al afianzamiento de la importancia de la región amazónica e intensificará la participación y cooperación con los demás países amazónicos para asegurar su preservación y desarrollo sostenible.

Desarrollo Institucional: Fortalecerá la capacidad de gestión y de coordinación para lograr adecuados niveles de cooperación internacional y su cabal aprovechamiento al servicio del desarrollo nacional.



Dentro del Ministerio de Relaciones Exteriores existen funcionarios pertenecientes a diferentes carreras, del servicio exterior y auxiliar del servicio exterior, los cuales serán designados a sus funciones a partir de su ingreso por concurso de libre oposición y méritos

El Ministerio de Relaciones Exteriores, al ser la institución encargada de gestionar la política exterior del Ecuador deberá encaminar a la totalidad de sus funcionarios hacia la excelencia y profesionalismo por lo cual deberá de escoger perfiles de un gran nivel de experiencia y formación profesional por parte de los aspirantes . Así también deberá procurar la actualización, capacitación y profesionalización de sus funcionarios

El Ministerio velará por la seguridad de los ecuatorianos y, por tanto, de sus funcionarios, promoviendo iniciativas que permitan un mejoramiento de su calidad de vida

Servicios Externos: Contribuirá a la aplicación de una política migratoria adecuada y beneficiosa para el país y optimizará los mecanismos de atención y apoyo a los ecuatorianos en el exterior.

3.1.2 VALORES CORPORATIVOS

La organización como sistema social, desarrolla metodologías y sistemas interrelacionados con los principales agentes sociales que identifican a los individuos. Como parte fundamental de la estructura social, y define las características axiológicas de las instituciones, la cultura, como elemento principal de dicho proceso, constituye el eslabón inicial donde se define la filosofía organizacional que guiará la visión, misión, políticas y objetivos corporativos¹⁹

INTEGRIDAD.- Los funcionarios están conscientes que su desempeño dentro de la institución se diversificará, de ésta manera podrán conocer acerca de la mayoría de las funciones que realizan varias de las unidades administrativas del Ministerio, para lo cual el funcionario deberá estar preparado en todo momento a desarrollar sus capacidades.

¹⁹ “El control de gestión”; Royero, Jaim; Junio – 2002



Cumplen sus funciones con sumo cuidado y observancia de la normas éticas y normatividad legal vigente para que lo actuado contenga calidad, veracidad y transparencia

LEALTAD Y COMPROMISO CON EL ESTADO, LA INSTITUCIÓN, Y SUS MIEMBROS.- Las relaciones personales, con la sociedad y sus organizaciones, con los proveedores y nuestros clientes, las llevamos a cabo con transparencia, honradez y responsabilidad, con un compromiso de servir al pueblo ecuatoriano y apoyarlo, dentro de lo posible, en todo lugar en donde se encuentre

RESPONSABILIDAD.- Existe un firme compromiso para cumplir la visión, misión, principios corporativos y objetivos estratégicos, orientando a nuestro personal hacia el crecimiento y desarrollo permanentes, y al trabajo en equipo y el cumplimiento efectivo y total de la normatividad vigente.

ÉTICA Y TRANSPARENCIA.- Es consustancial y propio de las funciones de Cancillería el poseer siempre una tradicional transparencia en cuanto a los actos realizados, siguiendo permanentemente las normas éticas de la sociedad ecuatoriana, en procura del cumplimiento de normas internacionales del respeto al derecho internacional y humano; así como también, hacer públicas sus actuaciones para que el pueblo ecuatoriano y la comunidad internacional puedan testimoniar la transparencia de las mismas.

LIDERAZGO.- Dentro de la institución se posee una línea de mando a la cual se rige la vida del mismo, dentro de la cual, el Ministro de Relaciones Exteriores es la principal autoridad, a la cual se le consulta la puesta en marcha de varios proyectos o planes de acción sensibles que escapan de la autoridad que poseen a su vez el Viceministro, los Subsecretarios, los Directores Generales, los Directores y demás jefes de unidades administrativas tanto en el Ecuador como en el exterior. Esta autoridad, a su vez, demuestra gran capacidad de liderazgo influyendo en la cotidiana actividad del Ministerio de Relaciones Exteriores manejándolo en procura del bien común de todos los ecuatorianos y la defensa de los derechos humanos y los principios del derecho internacional.

EFFECTIVIDAD Y EFICIENCIA.- Se procura, debido en parte a la falta de personal que se experimenta para cubrir las funciones, optimizar los recursos de la mejor manera para

obtener así el máximo de resultados con el mínimo de recursos, especialmente del recurso humano, contando con los funcionarios involucrados de una alta competencia.

INTEGRACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO.- La participación comprometida y real así como se fomenta el trabajo en equipo para lograr el aprendizaje en conjunto de los funcionarios así como también el desarrollo de un ambiente de cordialidad y amistad en las unidades administrativas. Este hecho ayuda a que entre los funcionarios, que casi en la totalidad de ellos van a permanecer en la institución toda su vida laboral dentro de alguna de las carreras, los lazos de amistad y unión fraterna se fortalezcan y conformen una organización en la cual se trabaje mancomunadamente.

SOLIDARIDAD, TOLERANCIA Y RESPETO MUTUO.- Se respeta y aprecia a nuestros colaboradores, a sus opiniones y a su trabajo, honramos y valoramos a las personas y a la sociedad. Se propicia las oportunidades iguales para nuestro personal y proveedores, así como también se procura guardar el respeto para con nuestros clientes y solicitar lo recíproco por parte de ellos, realizando todo lo que se encuentre dentro de nuestras posibilidades para poder aportar con el desarrollo de nuestro país

3.2 VISION

La visión es la capacidad administrativa de ubicar a la institución en el futuro.

La visión del Ministerio de Relaciones Exteriores: Ser la institución del Gobierno Central, que sirva de modelo para la generación y aplicación de normas, sistemas, procesos, y demás lineamientos institucionales, para articular las necesidades y exigencias del Estado, y la sociedad, con el mundo interno y externo, mediante la aplicación permanente de una política de estado, que impulse y fomente las relaciones diplomáticas, privilegiando la colaboración y apoyo al ecuatoriano tanto en el exterior como en el territorio nacional

Mientras que la visión de la Subsecretaría de Asuntos Migratorios y Consulares es: Ser el órgano referente y permanente de la atención y apoyo a los ecuatorianos en el exterior y brindar un servicio integral de excelencia tanto a los ecuatorianos, como a los extranjeros



aplicando correctamente las normas, sistemas, procesos, y demás lineamientos institucionales, para satisfacer a su cliente otorgando un servicio rápido y cordial

3.3 MISIÓN

Es la finalidad específica que distingue a la empresa de las demás de su tipo, responde a la razón de ser de la empresa. Es la identificación del negocio.

La LOSE nos dice que el Ministerio de Relaciones Exteriores es el encargado de “Orientar, dirigir y coordinar el trabajo de las misiones diplomáticas y de las oficinas consulares. Hacerse cargo de la defensa, en el orden diplomático, de la personalidad, soberanía, independencia e integridad territorial del Estado Ecuatoriano, y la vigilancia y protección de su dignidad, respeto y prestigio; las cuestiones territoriales y limítrofes del Estado; la resolución de las consultas relativas a la determinación del trazado y enunciado de las líneas de frontera; las relaciones que mantiene el Ecuador con otros Estados; las declaraciones del estado de guerra, de no beligerancia, de neutralidad, de acción solidaria, de reconocimiento a nuevos estados, de establecimiento, continuidad, suspensión, ruptura o reanudación de relaciones diplomáticas, consulares, comerciales, postales, telegráficas y otras; los casos de asilo diplomático y territorial, de extradición y de internamiento; los tratados y demás instrumentos internacionales; la relación con representaciones extranjeras y organizaciones internacionales, acreditadas ante el gobierno del Ecuador; la declaración, adquisición o pérdida de la ciudadanía ecuatoriana; el trámite de actuaciones judiciales que deban practicarse en el exterior; la legalización de documentos que deban producir efecto fuera del país y de los extendidos en el extranjero que deban surtirlo en el Ecuador; la expedición y cumplimiento del ceremonial diplomático, así como el reconocimiento de las inmunidades, prerrogativas, privilegios y cortesías diplomáticos, de acuerdo con la ley, los tratados, reglamentos, el derecho y la práctica internacionales”.²⁰

De lo anterior podemos deducir que la misión del Ministerio es: orientar, dirigir y coordinar los órganos necesarios para el desenvolvimiento de la relación del Ecuador con el resto del mundo, así como la protección y el apoyo a los ecuatorianos en el exterior

²⁰ Referencia: Artículo No 3 de la Ley Orgánica del Servicio Exterior

La misión de la Subsecretaría de Asuntos Migratorios y Consulares es:

Ejecutar una política migratoria integral que atienda eficientemente a las comunidades ecuatorianas en el exterior, impulse el desarrollo del país, incentive el turismo y las corrientes de inversión de ciudadanos y empresas extranjeras hacia el Ecuador y estimule el retorno de compatriotas que han adquirido conocimientos y tecnología durante su experiencia laboral en el exterior

Las misiones de las direcciones que componen dicha Subsecretaría son:

Dirección General de Asuntos Consulares y Legalizaciones.- Velar por la correcta aplicación de las disposiciones previstas en la Convención de Viena sobre Relaciones Consulares; proponer el establecimiento y ubicación de las Oficinas Consulares ecuatorianas en el exterior

Dirección General de Apoyo a Ecuatorianos en el Exterior.- Procurar el bienestar de los ecuatorianos residentes en el exterior y brindar apoyo a la solución de problemas de migración y otros conflictos de los ecuatorianos residentes e ilegales en el exterior.

Dirección General de Cuentas Consulares y Recaudaciones en el Exterior.- Mantener un constante control con las unidades de recaudación tanto en el Ecuador como en el exterior, proponiendo, a su vez, instructivos y registros para optimizar el control interno de la información.

Dirección General de Documentos de Viaje, Identificación y Registro Civil en el Exterior.- Expedir pasaportes diplomáticos, oficiales, especiales y ordinarios, salvoconductos y documentos especiales de viaje (pasaporte apátrida, azul), y demás que se establecieren, controlando también las recaudaciones hechas sobre la expedición de los mismos.

Dirección General de Asuntos Migratorios y de Extranjería.- Diseñar y aplicar permanentemente proyectos de reforma a la normativa legal y prácticas migratorias, así como estudiar y tramitar asuntos relacionados con materia migratoria y de extranjería.



Dirección General de Proceso Electoral en el Exterior.- Coordinar con el Tribunal Supremo Electoral, la organización, dirección, vigilancia y garantía de los procesos electorales en el exterior, a cargo de las Misiones Diplomáticas y Oficinas Consulares y desarrollar los mecanismos necesarios para llevar adelante la difusión de la Ley para el Sufragio de Ecuatorianos en el Exterior y del proceso electoral en el exterior.

3.4 OBJETIVOS ²¹

Los objetivos de la institución se derivan del contenido conceptual y técnico expresado en la misión y visión de la Institución, constituyendo sus enunciados y contexto hacia los que se encaminarán los esfuerzos institucionales, organizacionales, individuales y grupales, entre otros se pueden enfatizar los siguientes:

1. Defender la soberanía, independencia e integridad territorial del Estado.
2. Respetar y afianzar la vigencia del derecho internacional como base de la convivencia pacífica entre los estados.
3. Proteger los derechos de los ciudadanos y ciudadanas ecuatorianos en el exterior y sus familias, y propender al mejoramiento de sus condiciones de vida y al mantenimiento de sus vínculos con Ecuador.
4. Promover la inserción estratégica del Ecuador en la comunidad internacional de tal modo que la acción externa contribuya a consolidar el Estado Social de Derecho, a fortalecer las instituciones democráticas y el respeto a los derechos humanos, y a promover el desarrollo sustentable.
5. Apoyar un orden económico mundial equitativo, justo y democrático que garantice la paz, el desarrollo y la preservación del ambiente.
6. Elaborar y ejecutar la política exterior como un instrumento para el desarrollo sustentable del Ecuador, que promueva un reparto equitativo de la riqueza, respete la diversidad cultural, preserve el ambiente y dé prioridad a la erradicación de la pobreza.
7. Impulsar la cooperación internacional para el desarrollo, de conformidad con las prioridades nacionales y los Objetivos de Desarrollo del Milenio que plantea la ONU.
8. Promover las culturas ecuatorianas en sus diversas manifestaciones.

²¹ Referencia: Planificación Nacional de la Política Exterior, PLANEX 2006 – 2020



9. Respalda los esfuerzos de la comunidad internacional para combatir la delincuencia transnacional organizada y la corrupción.
10. Asegurar que la política exterior refleje las aspiraciones de la sociedad ecuatoriana, a la que rendirán cuentas sus responsables y ejecutores.

Por su parte, los objetivos de la Subsecretaría de Asuntos Migratorios y de Extranjería son:

1. Proteger los derechos de los ciudadanos y ciudadanas ecuatorianos en el exterior y sus familias.
2. Propender al mejoramiento de las condiciones de vida de ecuatorianos en el exterior y al mantenimiento de sus vínculos con Ecuador.
3. Apoyar a los ecuatorianos en el exterior y a sus familias brindándoles servicios a los cuales no podrían acceder fácilmente por la distancia remota al Ecuador.
4. Velar por el cumplimiento de la normatividad vigente por parte de representaciones ecuatorianas en el extranjero.
5. Autorizar, documentar, registrar y verificar identidades de los extranjeros que acceden al país con fines lícitos.
6. Proveer a los ecuatorianos de un documento de viaje de calidad que permita a los ecuatorianos trasladarse hacia destinos foráneos.
7. Analizar y gestionar la apertura o cierre de representaciones en el exterior.
8. Llevar un correcto registro, análisis y control de las actuaciones realizadas por representaciones en el exterior, de acuerdo a la normatividad vigente.
9. Proveer a las diferentes dependencias de Cancillería de especies fiscales suficientes para su funcionamiento.
10. Coordinar el proceso electoral en el exterior en conjunto con el Tribunal Supremo Electoral y las representaciones en el extranjero.

3.5 POLÍTICAS ²²

Las políticas son guías o lineamientos de carácter general, que enfatizan la orientación doctrinaria e indican el marco referencial dentro del cual los funcionarios, servidores y trabajadores de la Institución, deben tomar y adoptar decisiones, utilizando su creatividad,

²² Tomados del Acuerdo Ministerial No 120 del 14 de marzo del 2005, "Planificación Estratégica del Ministerio de Relaciones Exteriores 2004 – 2007"



iniciativa y buen juicio, las siguientes se inscriben en lo que debe ser una política de relaciones exteriores:

1. Se proclamará la paz, la cooperación como sistema de convivencia y la igualdad jurídica de los estados;
2. Se condenará el uso y la amenaza de la fuerza como medio de solución de los conflictos y se desconocerá el despojo bélico como fuente de derecho;
3. Se declarará que el derecho internacional es norma de conducta de los estados en sus relaciones recíprocas y se promoverá la solución de las controversias por métodos jurídicos y pacíficos;
4. Se propiciará el desarrollo equitativo de la comunidad internacional, la estabilidad y el fortalecimiento de sus organismos;
5. Se propugnará la integración, de manera especial la andina, sudamericana y latinoamericana; y,
6. Se rechazará toda forma de colonialismo, de neocolonialismo, de discriminación.

3.6 ESTRATEGIAS

Las estrategias son la especificación del objetivo en cuanto al cómo conseguir el cumplimiento del mismo. Estos serán los encargados de reunir las características de la asignación de recursos y que planes y proyectos de realizarán para concretarlos

A continuación podemos encontrar las estrategias detalladas y constantes en el PLANEX 2006 – 2020 que tienen relación los objetivos de proteger a los ecuatorianos en el exterior, aunar esfuerzos contra la delincuencia y corrupción internacional y procurar que la política exterior refleje los deseos del pueblo ecuatoriano (correspondientes a los números 3, 9 y 10 de los objetivos institucionales) y que también poseen relación con el accionar de la Subsecretaría de Asuntos Migratorios y Consulares en general

“La protección de los emigrantes ecuatorianos, así como la de los inmigrantes y refugiados que llegan al Ecuador, merece una alta prioridad en la política exterior del país, por lo que se establecen los siguientes lineamientos estratégicos:



1. Propiciar el desarrollo y aplicación del derecho internacional en la protección de los derechos humanos de los migrantes, sin discriminación alguna. Esos derechos son inherentes a todos los seres humanos y su respeto no está subordinado a la condición migratoria.
2. Impulsar el desarrollo de las instituciones internacionales encargadas de atender en forma prioritaria la situación de los trabajadores migrantes y sus familias, en función de su situación de especial vulnerabilidad.
3. El país fortalecerá la utilización de los medios que proporciona el derecho internacional para lograr el respeto de tales derechos, lo que incluye el uso de tribunales internacionales.
4. De igual modo, apoyará que el mayor número posible de estados adhiera a los tratados internacionales existentes
5. Trabajar por el establecimiento de nuevos compromisos en la materia. Ecuador impulsará que el tema migratorio se incorpore en la agenda de los organismos internacionales y en las agendas bilaterales con los países receptores más importantes.
6. Velar por el mejoramiento de las condiciones de vida de los ecuatorianos dondequiera que se encuentren, por lo que se propone:
 - a. Empezar la actualización de la legislación nacional que regula los temas migratorio y de extranjería para que incluya un marco normativo e institucional que proteja las familias que quedan en Ecuador, en especial a los niños, niñas y adolescentes. Se buscará también la adecuada aplicación y cumplimiento de los compromisos adquiridos internacionalmente en materia migratoria. Es conveniente, además, fomentar mecanismos que faciliten el retorno con dignidad de los emigrantes ecuatorianos.
 - b. Realizar gestiones, tanto diplomáticas como parlamentarias, para que se respeten los derechos de los nacionales en países de tránsito y, en general, para que se protejan los derechos humanos de los emigrantes ecuatorianos, sea cual fuere su condición migratoria. Se buscará la mejora de sus condiciones de vida, el impulso a iniciativas que favorezcan su regularización, y el respeto al principio de reagrupamiento familiar. Para ello es esencial que se respete la Convención de Viena sobre Relaciones Consulares.



- c. Concertar convenios, con los países de destino y de tránsito de nacionales, que faciliten los trámites y agilicen los litigios que les involucran, en especial los relacionados con temas de familia.
 - d. Evaluar la cooperación y promover la negociación de convenios bilaterales o multilaterales que favorezcan una gestión eficiente de la migración y la adopción de prácticas para reducir los tiempos de respuesta en trámites migratorios. Es imperativa y urgente la elaboración de planes de acción para abordar de manera integral el fenómeno migratorio.
 - e. Contribuir a la definición y mantenimiento de una política migratoria que favorezca el proceso de desarrollo del país.
7. Ejecutar campañas de información sobre la realidad de los países de destino así como sobre los riesgos de la emigración ilegal.
 8. Coordinar con entidades estatales, autoridades locales y organizaciones de la sociedad civil una política pública de apoyo a los emigrantes y sus familias.
 9. Desarrollar programas de promoción de las culturas ecuatorianas en los países de destino de los emigrantes, y apoyar las manifestaciones culturales que realizan los ecuatorianos en el exterior.
 10. Promover la adopción de programas e incentivos de diversa naturaleza que favorezcan la inversión productiva de remesas en el país y la generación de mayor beneficio para los emigrantes, sus familias y sus zonas de origen, propiciando la generación de empleo y la transferencia de tecnología. En todo caso se debe tener en consideración la naturaleza privada de los recursos transferidos. Las remesas no deben considerarse como fuentes alternativas a la cooperación internacional.
 11. Fortalecer los vínculos con las comunidades de ecuatorianos en el exterior. Por medio del MRE y las misiones diplomáticas y oficinas consulares, brindarles apoyo en las actividades que realizan en beneficio de la promoción del país.
 12. Fortalecer la capacidad de la Cancillería y los consulados para la atención y protección efectiva de los ecuatorianos en el exterior. Buscar la mejora de los servicios y la reinversión parcial de sus recaudaciones en los consulados.
 13. Propiciar y apoyar la eficaz persecución de delitos internacionales relacionados con el ámbito migratorio, tales como el tráfico ilícito de migrantes y la trata de personas, especialmente mujeres y niños(as), procurando mayor cooperación y compromiso internacionales para combatirlos.



14. Aplicar la reciprocidad de visas en la política de extranjería, de conformidad con los intereses nacionales.
15. Desarrollar programas con gobiernos e instituciones internacionales para facilitar la inserción social y laboral en la sociedad ecuatoriana de los trabajadores inmigrantes, con estricto respeto de sus derechos.²³

Asimismo, podemos escoger para la Subsecretaría de Asuntos Consulares y Migratorios las estrategias más críticas para desarrollarlas, como son:

Estrategias para el objetivo No.1: Proteger los derechos de los ciudadanos y ciudadanas ecuatorianos en el exterior y sus familias.

- Propiciar la protección de los derechos humanos de los migrantes, tratando de ayudar a la mayor cantidad de emigrantes que han sufrido alguna especie de violación a sus derechos humanos, solicitando a través de embajadas la observancia de los mismos y firmando con la mayoría de estados posibles convenios para la protección de migrantes ecuatorianos, en especial tratando de solventar los problemas de migrantes con los más importantes receptores de los mismos.

Estrategias para el objetivo No.2: Propender al mejoramiento de las condiciones de vida de ecuatorianos en el exterior y al mantenimiento de sus vínculos con Ecuador

- Reformar las leyes y convenios internacionales para procurar el mejoramiento de vida de los migrantes y sus familias.
- Concretar las acciones del Programa Nacional de Apoyo, Ahorro y Financiamiento del Migrante Ecuatoriano y su Familia.
- Informar a los ecuatorianos acerca de la realidad de los países de mayor destino de los flujos migratorios y riesgos de viajar ilegalmente
- Desarrollar proyectos que permitan el mejoramiento de la calidad de vida del migrante, basados en la inserción

Estrategias para el objetivo No.3: Apoyar a los ecuatorianos en el exterior y a sus familias brindándoles servicios a los cuales no podrían acceder fácilmente por la distancia remota al Ecuador

²³ Planificación Nacional de la Política Exterior, PLANEX 2006 – 2020



- Gestionar ante los organismos pertinentes una asignación presupuestaria mayor con el fin de colocar mayor cantidad de personal en los consulados donde no se tiene una cantidad de personal adecuada. Así mismo, destinar el presupuesto hacia la apertura de consulados cada vez más cercanos a las poblaciones con mayor densidad de ecuatorianos.

Estrategias para el objetivo No.4: Velar por el cumplimiento de la normatividad vigente por parte de representaciones ecuatorianas en el extranjero

- Desarrollar herramientas de control más adecuadas y sistematizadas para el control de las gestiones en el exterior de las representaciones ecuatorianas, midiendo su desempeño y sus logros

Estrategias para el objetivo No.5: Autorizar, documentar, registrar y verificar identidades de los extranjeros que acceden al país con fines lícitos

- Desarrollar métodos que ayuden al extranjero a obtener su permanencia temporal y legal más fácilmente y sin necesidad de pasar varios días para alcanzarla
- Concretar convenios de supresión de visado con países de mayor destino de las migraciones ecuatorianas para facilitar a nuestros compatriotas el acceso a otras regiones y de esa forma reducir los tiempos utilizados en obtener su permanencia legal en el país de destino

Estrategias para el objetivo No.6: Proveer a los ecuatorianos de un documento de viaje de calidad que permita a los ecuatorianos trasladarse hacia destinos foráneos.

- Gestionar la vinculación informática de las bases de datos del registro civil con las de la Dirección General de Documentos de Viaje para conseguir una mayor cantidad de datos y de una mejor fiabilidad

Estrategias para el objetivo No.7: Analizar y gestionar la apertura o cierre de representaciones en el exterior

- Gestionar ante los organismos pertinentes una asignación presupuestaria mayor con el fin de colocar mayor cantidad de personal en los consulados donde no se tiene una cantidad de personal adecuada. Así mismo, destinar el presupuesto hacia la



apertura de consulados cada vez más cercanos a las poblaciones con mayor densidad de ecuatorianos.

Estrategias para el objetivo No.8: Llevar un correcto registro, análisis y control de las actuaciones realizadas por representaciones en el exterior, de acuerdo a la normatividad vigente.

- Desarrollar un sistema informático actualizado, que proporcione mejores prestaciones y herramientas de análisis para comprobar la veracidad y efectividad de los informes de actuaciones

Estrategias para el objetivo No.9: Proveer a las diferentes dependencias de Cancillería de especies fiscales suficientes para su funcionamiento.

- Elaborar una metodología de reposición de inventarios de especies fiscales basados en modelos de administración de inventarios

Estrategias para el objetivo No.10: Coordinar el proceso electoral en el exterior en conjunto con el Tribunal Supremo Electoral y las representaciones en el extranjero

- Realizar un calendario de reuniones para determinar los preparativos para llevar a cabo el proceso electoral en el exterior, así como para fijar los montos destinados al gasto de la realización del mismo y los medios de distribución de papeletas y resultados
- Conformar Juntas Receptoras del Voto con plena capacidad moral para llevar a cabo el proceso electoral en el exterior

3.7 MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico es una herramienta visual en la que se reúnen todos los aspectos importantes de la planificación, como son: la misión, visión, políticas, objetivos, estrategias. Se lo realiza con la finalidad de facilitar la elaboración de planes y proyectos que permitan la consecución de los objetivos y evaluar la gestión para alcanzarlos.



3.7.1 MAPA ESTRATÉGICO DE LA SUBSECRETARÍA DE ASUNTOS CONSULARES Y MIGRATORIOS

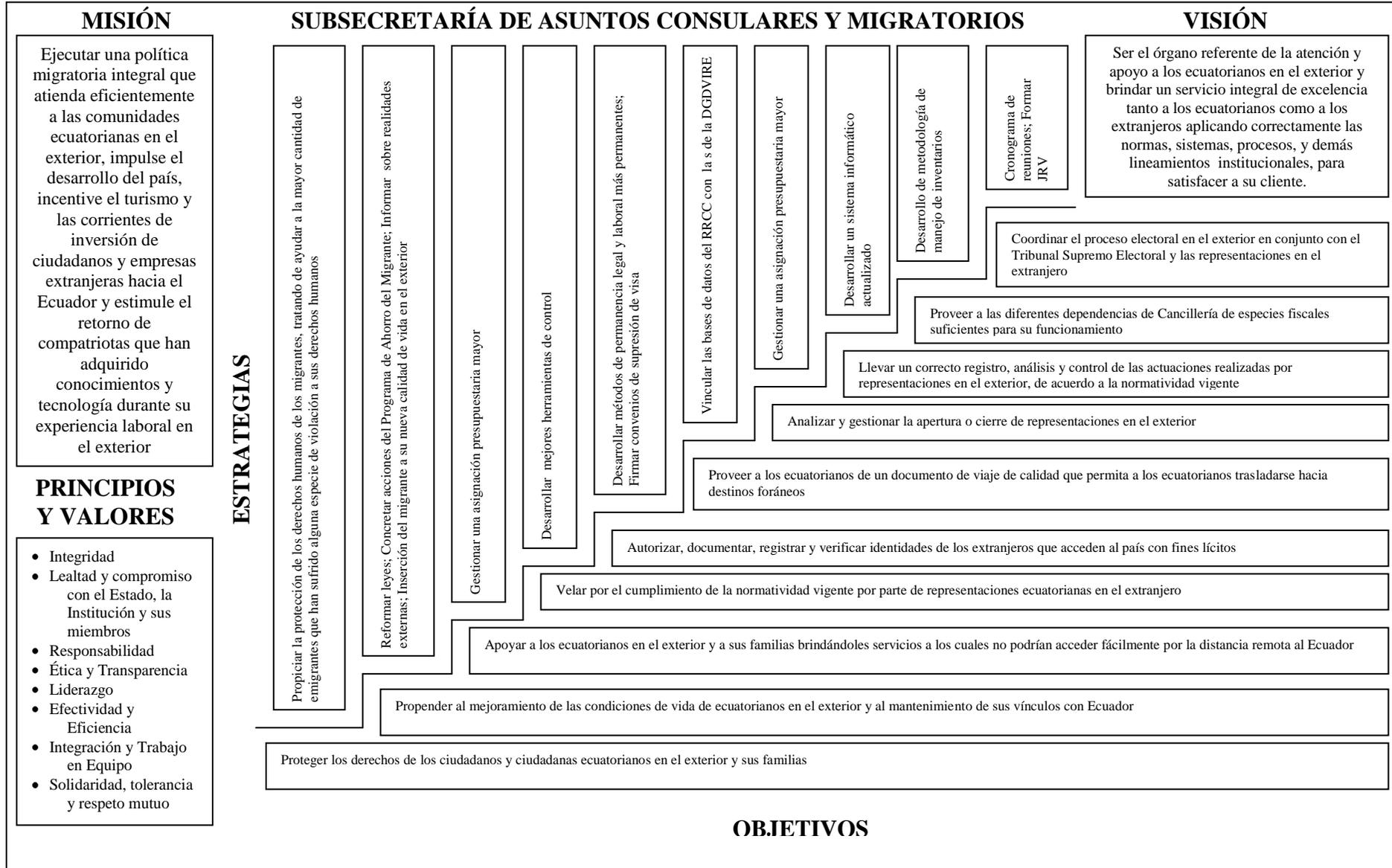




TABLA No 7. Mapa Estratégico de la Subsecretaría de Asuntos Consulares y Migratorios, primera parte

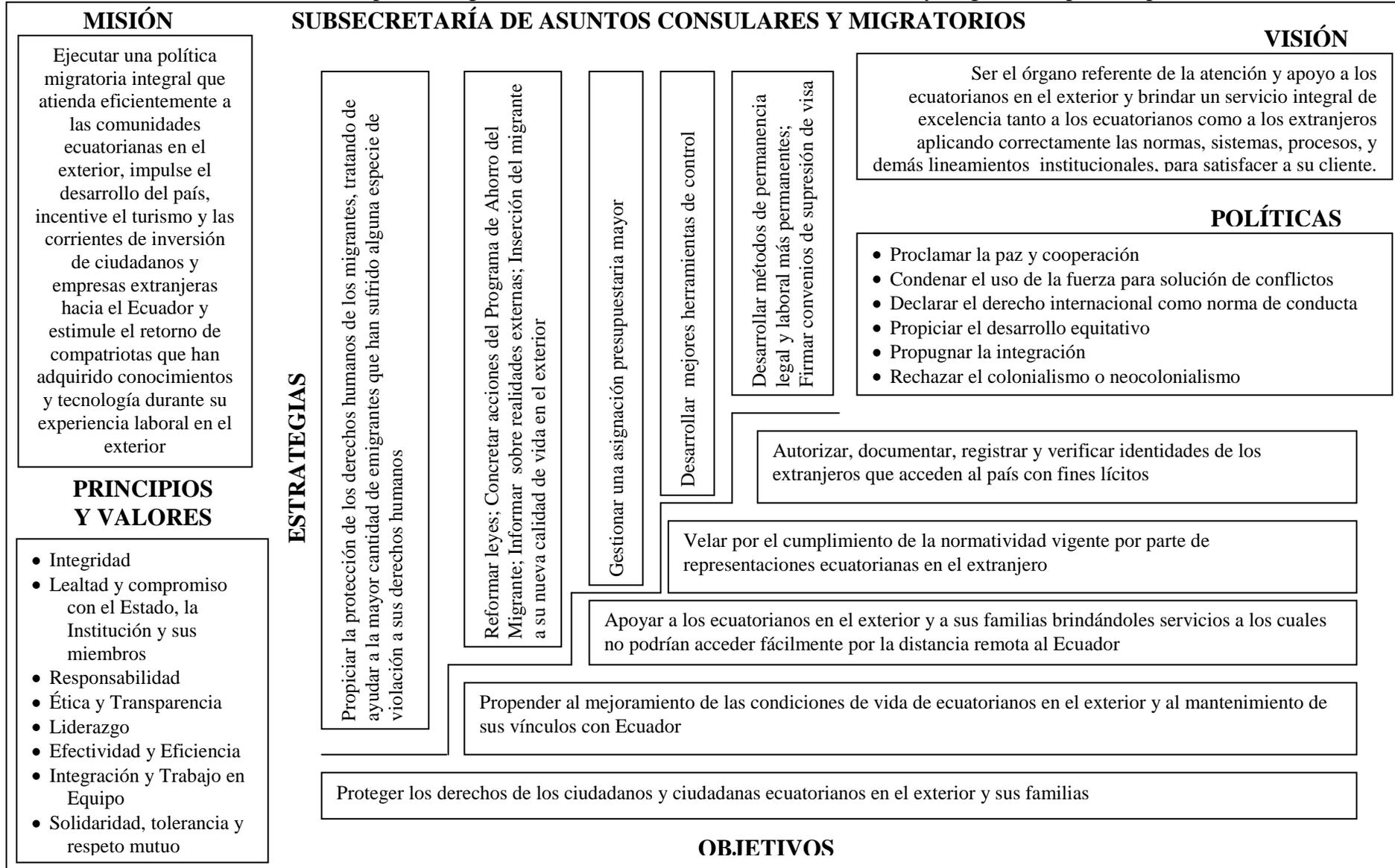
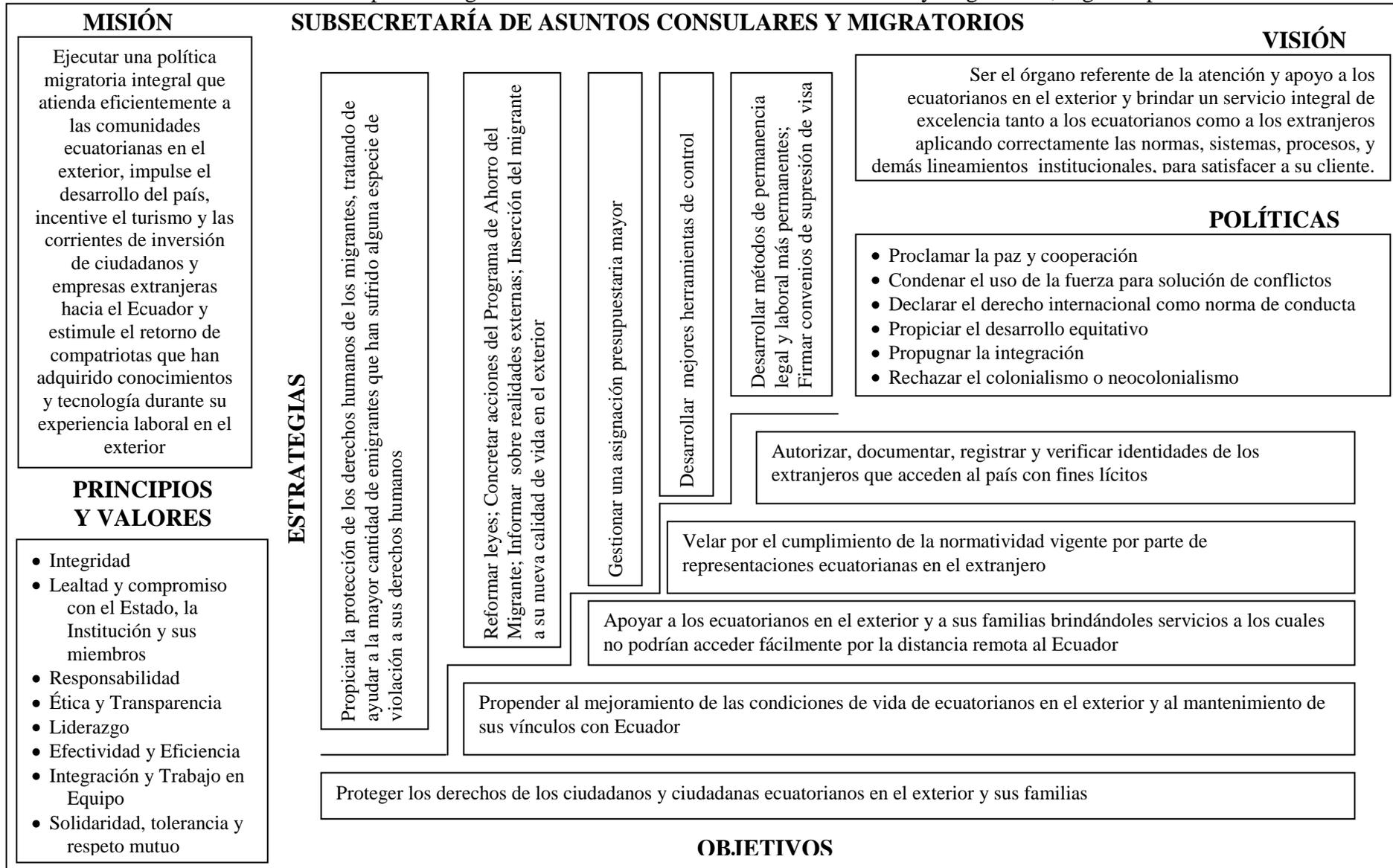




TABLA No 8. Mapa Estratégico de la Subsecretaría de Asuntos Consulares y Migratorios, segunda parte



CAPITULO IV

ANÁLISIS Y REVISIÓN DE LOS PRINCIPALES PROCESOS

4.1 IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE PROCESOS

La metodología que se ha seguido para la identificación de los procesos siguientes ha sido la observación directa y documental, así como la entrevista a los funcionarios de las direcciones que componen la Subsecretaría de Relaciones Migratorias y Consulares.

Sobre la base de la aplicación de esta metodología, se han identificado los siguientes procesos:

Dentro de la Subsecretaría de Asuntos Migratorios y Consulares:

1. Recepción en audiencia a solicitantes de la sociedad civil, prensa, organismos internacionales y coordinación con entidades públicas
2. Procesamiento de la información proveniente de las unidades administrativas a su cargo, misiones diplomáticas y oficinas consulares

Dentro de la Dirección General de Asuntos Consultares y Legalizaciones:

1. Registro de Cónsules.
2. Atención a consultas por parte de la ciudadanía y consulados ecuatorianos en el extranjero.
3. Revisión y actualización del arancel consular junto con la DGCCRE, DGDVIRE y DGME.
4. Participación en comités.
5. Atención a informes de policía judicial o Dirección Antinarcóticos sobre detención de extranjeros.
6. Atención de solicitudes del Cuerpo Consular.
7. Elaboración de informe sobre creación o supresión de Oficinas consulares.
8. Recopilación de Informes de actividades de consulados.
9. Legalización y Apostilla de documentos.

Dentro de la Dirección General de Apoyo a Ecuatorianos en el Exterior:

1. Atención a solicitudes de apoyo a ecuatorianos en el exterior.
2. Elaboración de solicitud de inscripción de nacimientos, matrimonios y defunciones.
3. Solicitud de certificación para canje de licencias de manejo en el exterior.
4. Actualización de bases de datos de detenidos en el exterior.
5. Gestión a deportaciones de ecuatorianos del exterior.
6. Participación en el Programa Nacional de Apoyo, Ahorro y Financiamiento del Migrante Ecuatoriano y su Familia.
7. Selección de Trabajadores Migratorios.
8. Organización de conferencias y capacitación acerca de los Derechos del Migrante.

Dentro de la Dirección General de Cuentas Consulares y Recaudaciones en el Exterior:

1. Análisis, registro y control de informes sobre actuaciones y recaudaciones de derechos.
2. Supervisión, registro y control de especies valoradas.
3. Asesoramiento y capacitación sobre la elaboración de los informes de actuaciones mensuales.
4. Control preventivo.
5. Coordinación de saldos e informes y de recaudaciones.
6. Destrucción de los archivos.

Dentro de la Dirección General de Documentos de Viaje, Identificación y Registro Civil en el Exterior:

1. Otorgamiento y renovación de pasaportes ordinarios.
2. Otorgamiento y renovación de pasaportes diplomáticos, oficiales, especiales y azules.
3. Coordinación con las oficinas de gobernaciones y en ciertos consulados en el exterior para el otorgamiento de pasaportes.
4. Administración de especies valoradas de pasaportes y fichas de datos.

5. Elaboración de informes de actuaciones para la DGCCRE.
6. Atención a solicitudes de Organismos Estatales e internacionales autorizados.
7. Registro civil en el exterior.

Dentro de la Dirección General de Asuntos de Migración y Extranjería:

1. Otorgamiento o renovación de visa de no inmigrante 12-I, 12-II y 12-III.
2. Otorgamiento o renovación de visa de no inmigrante 12-V, 12-VI, 12-VII, 12-VIII, 12-IX y 12-X.
3. Exención de visas de no inmigrante 12-I, 12-II, 12-III, 12-V, 12-VI, 12-VII, 12-VIII, 12-IX y 12-X.
4. Transferencia de visas de no inmigrante 12-I, 12-II, 12-III, 12-V, 12-VI, 12-VII, 12-VIII, 12-IX y 12-X.
5. Certificación de visas de no inmigrante 12-I, 12-II, 12-III, 12-V, 12-VI, 12-VII, 12-VIII, 12-IX y 12-X.
6. Registro de visas de no inmigrante.
7. Cancelación de visas de no inmigrante.
8. Coordinación con las oficinas consulares y regionales para el otorgamiento de visas.
9. Elaboración de informes de actividades para la DGCCRE.
10. Revisión de convenios de supresión de visa.
11. Representación ante el Consejo Consultivo de Política Migratoria.

Dentro de la Dirección General de Proceso Electoral en el Exterior:

1. Coordinación con consulados y embajadas ecuatorianas.
2. Información de utilización de fondos para el proceso electoral.
3. Coordinación con el TSE.
4. Coordinación de personal para el exterior.
5. Conformación de padrones electorales, juntas receptoras del voto.
6. Atención a solicitudes externas relacionadas al proceso electoral en el exterior.
7. Recepción del sufragio en el exterior.



Además de aquello, las direcciones poseen procedimientos de gestión administrativa que son indiferentes al desarrollo de sus actividades operativas:

Para realizar la selección de los siguientes procesos se preguntarán a los Directores Generales de cada área las preguntas de la Tabla No 7 en las cuales las respuestas positivas tendrán un valor de uno (1) y las negativas un valor de cero (0), las mismas que se sumarán, se llegarán a determinar cuales procedimientos son de mayor importancia para el desarrollo de la unidad y se analizará a los dos de mayor importancia en cada unidad administrativa:

TABLA No 9. Preguntas para selección de procesos

No	Preguntas
1	¿Este proceso cumple con la misión y objetivos del área?
2	¿Si se mejora el proceso, cambia positivamente la imagen de la institución?
3	¿Si cambia o mejora el proceso mejora la atención al cliente interno y externo?
4	¿Si se elimina este proceso pierde capacidad de funcionamiento de la unidad administrativa o imposibilita el cumplimiento de su misión?
5	¿Si se fusiona el proceso se complica o mejora la eficiencia en el servicio?

Elaborado por: Mauricio Hidalgo V.

TABLA No 10. Selección de procedimientos de la Subsecretaría de Asuntos Migratorios y Consulares

Procesos	No 1	No 2	No 3	No 4	No 5	TOTAL
Recepción en audiencia a solicitantes de la sociedad civil, prensa, organismos internacionales	1	1	1	1	0	4
Procesamiento de la información proveniente de las unidades administrativas a su cargo, misiones diplomáticas y oficinas consulares acreditadas en el exterior	1	1	1	1	0	4

Elaborado por: Mauricio Hidalgo V.

TABLA No 11. Selección de procedimientos de la Dirección General de Asuntos Consulares y Legalizaciones

Procesos	No 1	No 2	No 3	No 4	No 5	TOTAL
Registro de Cónsules	1	1	1	0	0	3
Atención a consultas por parte de la ciudadanía y consulados ecuatorianos en el extranjero	0	1	1	0	0	2
Revisión y actualización del arancel consular junto con la DGCCRE, DGDVIRE y DGME	0	0	1	1	0	2
Participación en comités	0	1	0	0	0	1
Atención a informes de policía judicial o Dirección Antinarcóticos sobre detención de extranjeros	0	1	0	0	0	1
Atención de solicitudes del Cuerpo Consular	1	1	1	0	0	3
Elaboración de informe sobre creación o supresión de Oficinas consulares	1	1	1	1	0	4
Recopilación de Informes de actividades de consulados	1	1	1	1	1	5
Legalización y Apostilla de documentos	1	1	1	1	1	5

Elaborado por: Mauricio Hidalgo V.

TABLA No 12. Selección de procedimientos de la Dirección General de Apoyo a Ecuatorianos en el Exterior

Procesos	No 1	No 2	No 3	No 4	No 5	TOTAL
Atención a solicitudes de apoyo a ecuatorianos en el exterior	1	1	1	1	1	5
Elaboración de solicitud de inscripción de nacimientos, matrimonios y defunciones	1	1	1	1	1	5
Solicitud de certificación para canje de licencias de manejo en el exterior	1	1	1	1	0	4
Actualización de bases de datos de detenidos en el exterior	0	0	0	0	1	1
Gestión a deportaciones de ecuatorianos del exterior	1	1	0	0	0	2
Participación en el Programa Nacional de Apoyo, Ahorro y Financiamiento del Migrante Ecuatoriano y su Familia	1	0	0	1	0	2



Selección de Trabajadores Migratorios	1	1	1	1	0	4
Organización de conferencias y capacitación acerca de los Derechos del Migrante	1	1	1	0	0	3

Elaborado por: Mauricio Hidalgo V.

TABLA No 13. Selección de procedimientos de la Dirección General de Cuentas Consulares y Recaudaciones en el Exterior

Procesos	No 1	No 2	No 3	No 4	No 5	TOTAL
Análisis, registro y control de informes sobre actuaciones y recaudaciones de derechos	1	0	1	1	1	4
Reposición de especies fiscales	1	0	1	1	1	4
Asesoramiento y capacitación sobre la elaboración de los informes de actuaciones mensuales	1	0	1	0	1	3
Control preventivo	1	0	0	1	1	3
Coordinación de saldos e informes y de recaudaciones	1	0	0	1	1	3
Destrucción de los archivos	0	0	0	0	1	1

Elaborado por: Mauricio Hidalgo V.

TABLA No 14. Selección de procedimientos de la Dirección General de Documentos de Viaje, identificación y Registro Civil en el Exterior

Procesos	No 1	No 2	No 3	No 4	No 5	TOTAL
Otorgamiento y renovación de pasaportes ordinarios	1	1	1	1	1	5
Otorgamiento y renovación de pasaportes diplomáticos, oficiales, especiales y azules	1	1	1	1	1	5
Coordinación con las oficinas de gobernaciones y en ciertos consulados en el exterior para el otorgamiento de pasaportes	1	1	1	1	0	4
Administración de especies valoradas de pasaportes y fichas de datos	0	0	1	1	1	3
Elaboración de informes de actuaciones para la DGCCRE	0	0	1	1	1	3
Atención a solicitudes de Organismos Estatales e internacionales autorizados	1	1	1	1	0	4
Registro civil en el exterior	1	1	1	1	0	4

Elaborado por: Mauricio Hidalgo V.

TABLA No 15. Selección de procedimientos de la Dirección General de Asuntos de Migración y Extranjería

Procesos	No 1	No 2	No 3	No 4	No 5	TOTAL
Otorgamiento o renovación de visa de no inmigrante 12-I, 12-II y 12-III	1	1	1	1	1	5
Otorgamiento o renovación de visa de no inmigrante 12-V, 12-VI,12-VII,12-VIII, 12-IX y 12-X	1	1	1	1	1	5
Exención de visas de no inmigrante 12-I, 12-II, 12-III, 12-V, 12-VI, 12-VII, 12-VIII, 12-IX y 12-X	1	1	1	1	0	4
Transferencia de visas de no inmigrante 12-I, 12-II, 12-III, 12-V, 12-VI, 12-VII, 12-VIII, 12-IX y 12-X	1	1	1	1	0	4
Certificación de visas de no inmigrante 12-I, 12-II, 12-III, 12-V, 12-VI,12-VII, 12-VIII, 12-IX y 12-X	1	1	1	1	0	4
Registro de visas de no inmigrante	1	1	1	1	0	4
Cancelación de visas de no inmigrante	1	1	1	1	0	4
Coordinación con las oficinas consulares y regionales para el otorgamiento de visas	1	1	1	1	0	4
Elaboración de informes de actividades para la DGCCRE	0	0	0	1	0	1
Revisión de convenios de supresión de visa	0	1	1	1	0	3
Representación ante el Consejo Consultivo de Política Migratoria	1	1	0	1	0	3

Elaborado por: Mauricio Hidalgo V.

TABLA No. 16. Selección de procedimientos de la Dirección General de Proceso Electoral en el Exterior:

Procesos	No 1	No 2	No 3	No 4	No 5	TOTAL
Coordinación con consulados y embajadas ecuatorianas	1	1	1	1	1	5
Información de utilización de fondos para el proceso electoral	1	0	1	1	0	3
Reunión de coordinación inicial con el	1	1	1	1	1	5



TSE						
Coordinación de personal para el exterior	1	1	1	1	0	4
Conformación de padrones electorales, juntas receptoras del voto	1	1	1	1	0	4
Atención a solicitudes externas relacionadas al proceso electoral en el exterior	0	1	1	0	0	2
Recepción del sufragio en el exterior	1	1	1	1	0	4

Elaborado por: Mauricio Hidalgo V.

4.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS

A continuación se detallan al nivel de actividades cada uno de los procedimientos seleccionados anteriormente para su mayor comprensión. Se encuentran numeradas en orden cronológico y de precedencia y contienen cada una un responsable, el cual viene dado por su categoría dentro de la Carrera en la que se encuentre. En el caso de que exista más de un funcionario con la misma categoría dentro del procedimiento, se les diferenciará con un número dentro de un paréntesis que le seguirá a su categoría. Este ordinal se les asignará según el orden de aparición dentro del procedimiento

Las actividades de los procedimientos se describen de acuerdo a lo aplicado y establecido actualmente, y sobre la base de la información levantada y realizada en cada unidad administrativa. Los tiempos y los costos se detallarán posteriormente en la flujodiagramación de los procedimientos seleccionados y en la propuesta de mejora de los mismos.

Subsecretaría de Asuntos Migratorios y Consulares:

Procedimiento: Recepción en audiencia a solicitantes de la sociedad civil, prensa, organismos internacionales

Código: SAMC – RAC

No	Responsable	Actividad
1	Secretaria Ejecutiva 2	Recibir pedido de audiencia vía electrónica, fax ó telefónica por parte de organismos internacionales, prensa, sociedad civil y cuerpo diplomático acreditado en el país para tratar temas de asuntos migratorios y consulares



2	Secretaria Ejecutiva 2	Remitir al Jefe de Despacho para su conocimiento, imprimir nota si el envío fue vía electrónica
3	Tercer Secretario	Conocer solicitud de audiencia enviada por organismos internacionales, prensa, sociedad civil ó cuerpo diplomático acreditado en el país
4	Tercer Secretario	Remitir al Subsecretario la solicitud de audiencia para su conocimiento y sumilla, indicando el espacio en agenda o redireccionar pedido si el tema requiere ser atendido por otra subsecretaria
5	Embajador	Conocer el pedido e instruir a Jefe de Despacho sumillar a las unidades administrativas que están bajo su responsabilidad que atienda al pedido, ó elaborar memorando de solicitud de instrucción a VM en caso de que se necesite una decisión económico – financiera e instruir a Secretaria confirmar vía telefónica fecha y hora de audiencia al solicitante
6	Tercer Secretario	Elaborar memorando de solicitud de instrucción a VM
7	Tercer Secretario	Remitir al Subsecretario para revisión y firma
8	Embajador	Revisar contenido verificando que se especifique claramente en la solicitud la instrucción, cuando se requiera de una decisión económico financiera, firmar e instruir a Secretaria enviar
9	Secretaria Ejecutiva 2	Enviar memorando vía mensajería a VM
10	Secretaria Ejecutiva 2	Confirmar vía telefónica recepción del memorando
11	Secretaria Ejecutiva 2	Recibir memorando sumillado vía mensajería de VM
12	Secretaria Ejecutiva 2	Confirmar vía telefónica fecha y hora de audiencia al solicitante
13	Secretaria Ejecutiva 2	Registrar en agenda de la subsecretaría fecha y hora de audiencia
14	Embajador	Recibir en audiencia al solicitante en el despacho del Subsecretario, para solventar inquietudes, proveer y/o ampliar información actual, negociar términos previo a decisiones sobre asuntos migratorios y consulares
15	Embajador	Instruir a Jefe de Despacho elaborar informe de la reunión especificando los puntos acordados, compromisos adquiridos y enviar información adicional si se requiere, analizar la solicitud que organismos internacionales, prensa, sociedad civil y cuerpo diplomático acreditado en el país han presentado en audiencia
16	Tercer Secretario	Elaborar informe de reunión
17	Tercer Secretario	Remitir al Subsecretario para su revisión
18	Embajador	Revisar contenido del informe verificando que se especifique los puntos acordados y compromisos adquiridos en la reunión e instruir a Secretaria fotocopiar, enviar fotocopias a los Directores Generales y archivar



19	Secretaría Ejecutiva 2	Enviar fotocopias a los Directores Generales vía mensajería
20	Secretaría Ejecutiva 2	Archivar fotocopia

Subsecretaría de Asuntos Migratorios y Consulares:

Procedimiento: Procesamiento de la información proveniente de las unidades administrativas a su cargo, misiones diplomáticas y oficinas consulares

Código: SAMC - PIU

No	Responsable	Actividad
1	Secretaría Ejecutiva 2	Recibir correo electrónico ó memorando con información o solicitud de la misma vía electrónica, mensajería, o fax, de unidades administrativas del Ministerio, misiones diplomáticas u oficinas consulares acreditadas en el exterior
2	Secretaría Ejecutiva 2	Registrar entrada del documento, fecha y remitente en formato de Excel diseñado para registrar entrada y salida de documentos
3	Secretaría Ejecutiva 2	Remitir al Jefe de Despacho para su conocimiento y revisión si se recibe solicitud vía mensajería, caso contrario enviar vía electrónica
4	Tercer Secretario	Conocer y revisar el contenido del correo electrónico o memorando
5	Tercer Secretario	Remitir al Subsecretario para su conocimiento
6	Embajador	Conocer el contenido del documento e instruir a Jefe de Despacho enviar información solicitada con ayuda memoria. En caso de se reciba información para ser difundida, instruir elaborar memorando o correo electrónico, caso contrario instruir a Secretaria archivar la información.
7	Tercer Secretario	Buscar en archivo antecedentes sobre el tema, ó sumillar el documento para la atención de una Dirección General
8	Tercer Secretario	Elaborar ayuda memoria con la información recopilada
9	Tercer Secretario	Remitir al Subsecretario para revisión y aprobación
10	Embajador	Revisar contenido de ayuda memoria, verificando que la información responda a lo solicitado e instruir a Secretaria enviar
11	Secretaría Ejecutiva 2	Enviar, vía mensajería o electrónica, la información con ayuda memoria
12	Tercer Secretario	Elaborar memorando o correo electrónico para enviar la información a las unidades administrativas del Ministerio, misiones diplomáticas u oficinas consulares en caso de que se trate de información que debe ser difundida e instruir a Secretaria enviar la información
13	Secretaría Ejecutiva 2	Enviar, vía mensajería o electrónica a las diferentes unidades administrativas, misiones diplomáticas u oficinas consulares
14	Secretaría Ejecutiva 2	Archivar información recibida en carpeta correspondiente



Dirección General de Asuntos Consulares y Legalizaciones:

Procedimiento: Recopilación de Informes de actividades de consulados

Código: DGACL – IAC

No	Responsable	Actividad
1	Embajador	Instruir, trimestralmente al Asistente Consular 1, la elaboración de circular para todos los consulados para el envío de informes de actividades
2	Secretaria Ejecutiva 1	Elaborar circular para los consulados para la elaboración y envío del informe de actividades
3	Secretaria Ejecutiva 1	Remitir la circular a Director General para su revisión, aprobación y firma
4	Embajador	Revisar la circular en formato y contenido, aprobarla y firmarla
5	Secretaria Ejecutiva 1	Enviar, vía electrónica y/o mensajería, la circular solicitando envío de informe de actividades de consulados
6	Secretaria Ejecutiva 1	Recibir, vía electrónica y/o mensajería, correo electrónico adjuntando el informe de actividades de consulados y avance de proyectos
7	Secretaria Ejecutiva 1	Analizar el informe recibido y comprobar el cumplimiento de los objetivos propuestos por los consulados en cuanto al logro de relaciones políticas y comerciales con las empresas públicas y privadas de su jurisdicción logrando preferencias y beneficios para nuestros compatriotas
8	Secretaria Ejecutiva 1	Informar verbalmente al Director General de situaciones relevantes y de gran importancia para el país
9	Secretaria Ejecutiva 1	Elaborar correo electrónico acusando el recibo del informe denotando una felicitación si la labor del consulado ha sido buena u observando la falta de gestión del consulado que envió el informe
10	Secretaria Ejecutiva 1	Remitir correo electrónico al Director General para su revisión, aprobación y firma
11	Embajador	Revisar, aprobar y firmar el correo electrónico de acuse de recibo
12	Secretaria Ejecutiva 1	Enviar correo electrónico de acuse de recibo con la felicitación u observaciones del caso
13	Secretaria Ejecutiva 1	Elaborar documento de compilación de actividades relevantes cumplidas por consulados en orden alfabético de países, luego de ciudades colocando primero a los consulados rentados y luego a los ad-honorem

Dirección General de Asuntos Consulares y Legalizaciones:

Procedimiento: Legalización y Apostilla de documentos

Código: DGACL – LAD

No	Responsable	Actividad
1	Técnico 2 (1)	Ingresar al programa LEGALIZA con su usuario y clave asignado
2	Técnico 2 (1)	Recibir en la ventanilla No 1, 2 o 3 la documentación que se quiere



		apostillar y solicitar la cédula de ciudadanía para verificar que el trámite se realice personalmente, por un familiar cercano o por un apoderado
3	Técnico 2 (1)	Consultar al cliente el país al que serán enviados los documentos
4	Técnico 2 (1)	Ingresar los datos de los documentos y verificar las firmas según el Manual de usuario del programa LEGALIZA
5	Técnico 2 (1)	Llenar a mano el indicativo del trámite y grapar el indicativo completo al grupo de documentos a legalizar o apostillar
6	Técnico 2 (1)	Recibir el pago en la ventanilla del BNF con la entrega de la parte derecha del indicativo e instruir al cliente la entrega de los documentos en la Ventanilla No. 5
7	Técnico 2 (2)	Asignar el número de la apostilla según el Manual de usuario del programa LEGALIZA
8	Técnico 2 (2)	Entregar, en el caso de que el trámite sea de legalización, al Coordinador del proceso de legalizaciones para la puesta de timbre y firma del mismo
9	Tercer Secretario	Firmar el documento a legalizar y poner el timbre del valor respectivo
10	Tercer Secretario	Entregar al funcionario encargado de la entrega del trámite a los clientes
11	Técnico 2 (2)	Entregar, en el caso de que el trámite sea de apostilla, al funcionario encargado del sellado para que coloque y llene el sello de apostilla
12	Técnico 2 (3)	Colocar el sello de apostilla y llenarlo
13	Técnico 2 (4)	Entregar el documento apostillado al funcionario de entrega al cliente
14	Técnico 2 (4)	Revisar el llenado de la apostilla colocando el timbre respectivo a la apostilla en la parte inferior izquierda del sello
15	Técnico 2 (4)	Entregar a los clientes sus documentos legalizados o apostillados, haciéndolos pasar pulsando el timbre para cambiar el número en el visor de turnos de entrega y colocando el sello de "Documento Entregado" en el comprobante de pago entregado en la ventanilla del BNF

Dirección General de de Apoyo a Ecuatorianos en el Exterior:

Procedimiento: Atención a solicitudes de apoyo a ecuatorianos en el exterior

Código: DGAE – AEE

No	Responsable	Actividad
1	Técnico 3	Recibir, escrita o verbal, solicitud de familiares o apoderados de los extranjeros en el exterior informando del caso y sus particularidades
2	Técnico 3	Solicitar vía telefónica, en caso de haber recibido una solicitud escrita, que acuda a una entrevista para acumular la mayor cantidad de datos posibles
3	Técnico 3	Recibir en entrevista al familiar o apoderado del ecuatoriano en el extranjero tratando de obtener la mayor cantidad posible de datos acerca de la persona en el exterior como nombre, edad, fecha de viaje, última comunicación con el Ecuador, la manera en la que el



		familiar se enteró de lo ocurrido
4	Técnico 3	Ingresar en una base de datos en hoja electrónica el nombre del familiar o apoderado, los datos de contacto del mismo y las especificaciones del caso junto con los datos personales del ecuatoriano en el exterior
5	Técnico 3	Elaborar un correo electrónico para el consulado más cercano a la ciudad en el que se encuentra el compatriota si requiriera de alguna asistencia que le pueda proporcionar el Cónsul o si necesita que se verificara su estado
6	Técnico 3	Elaborar una nota verbal para la embajada del país extranjero acreditada en el Ecuador, si necesitare de alguna asistencia, acción o revisión de algún caso por parte del país en el que se encuentra el compatriota
7	Técnico 3	Elaborar, si son casos de repatriación de cadáveres, una nota a Defensoría del Pueblo informando del caso para abrir la posibilidad de colaboración económicamente con los familiares en el Ecuador
8	Técnico 3	Remitir el correo electrónico, nota verbal y/o nota al Director General para su revisión, aprobación y firma
9	Ministro del Servicio Exterior	Revisar, aprobar y firmar la documentación
10	Técnico 3	Enviar vía electrónica el correo electrónico a consulados o vía mensajería la nota verbal o la nota a la Embajada del país del país extranjero acreditada en el Ecuador o a la Defensoría del Pueblo, respectivamente
11	Técnico 3	Recibir correo electrónico de respuesta de consulados informando de situación del ecuatoriano en el extranjero, posibles soluciones para su caso y si se tomó acciones al respecto
12	Técnico 3	Recibir nota verbal de respuesta, en el caso de haber solicitado a la embajada asistencia, acción o revisión del caso
13	Técnico 3	Analizar posibles soluciones del caso
14	Técnico 3	Contactar vía telefónica con el familiar o apoderado del ecuatoriano en el extranjero para informar de la respuesta obtenida por el consulado o por la embajada del país extranjero acreditada en el Ecuador
15	Técnico 3	Ingresar las actualizaciones del caso en la base de datos

Dirección General de de Apoyo a Ecuatorianos en el Exterior:

Procedimiento: Elaboración de solicitud de inscripción de nacimientos, matrimonios y defunciones

Código: DGAE – IRC

No	Responsable	Actividad
1	Secretaria Ejecutiva 3	Recibir, vía valija diplomática, el acta de inscripciones de nacimiento, matrimonio y defunciones
2	Secretaria	Recibir, vía electrónica, de los consulados ad-honorem o consulados



	Ejecutiva 3	rentados de los cuales no se ha podido recibir las actas por valija diplomática, el correo electrónico con los datos de las inscripciones
3	Secretaria Ejecutiva 3	Recibir, vía electrónica, en el caso de ser necesario, memorando de solicitud de inscripción de las oficinas regionales o Subsecretaría Regional en Guayaquil para la inscripción de nacimiento, matrimonio o defunciones
4	Secretaria Ejecutiva 3	Entregar a Técnico 3 el paquete con las inscripciones
5	Técnico 3	Ingresar en la base de datos los nombres y apellidos de las actas recibidas para que quede constancia en el sistema
6	Técnico 3	Revisar el acta para ver si coinciden las firmas del registro con la firma del acta
7	Técnico 3	Ingresar los datos de inscripción del acta en el sistema
8	Técnico 3	Elaborar nota de solicitud de registro de la inscripción para el Director del Registro Civil para que acepten e ingresen el acta al sistema del Registro Civil
9	Técnico 3	Remitir nota al Director General para su revisión, aprobación y firma
10	Ministro del Servicio Exterior	Revisar, aprobar y firmar la nota
11	Técnico 3	Enviar vía mensajería al Registro Civil de Turubamba, para su posterior registro en el sistema
12	Técnico 3	Archivar las copias de la nota
13	Técnico 3	Elaborar, en caso de que el cliente lo solicite, el documento referencia de trámite que contenga el número de nota con la que fue solicitada la inscripción del acta al Registro Civil, en base a la fecha en la que fue realizada
14	Técnico 3	Entregar documento de referencia de trámite al cliente que lo solicitó

Dirección General de Cuentas Consulares y Recaudaciones en el Exterior:

Procedimiento: Análisis, registro y control de informes sobre actuaciones y recaudaciones de derechos

Código: DGCCRE – ARC

No	Responsable	Actividad
1	Ayudante Administrativo 2	Recibir vía electrónica o fax, el correo electrónico adjunto con el informe mensual de actuaciones y sus anexos
2	Ayudante Administrativo 2	Entregar a Director General para su conocimiento, revisión y sumillar el trámite a Ayudante Administrativo 2
3	Oficial Mayor 1	Conocer e instruir a Ayudante Administrativo 2, el análisis, revisión y registro de los datos contenidos en el informe y sus anexos
4	Ayudante	Verificar que el informe contenga todos los documentos previstos en



	Administrativo 2	el Reglamento para el Análisis, Registro y Control de Informes Sobre las Actuaciones en las Oficinas Consulares y de las Unidades de Recaudación Autorizadas en el Ecuador y que hayan sido llenados correctamente
5	Ayudante Administrativo 2	Registrar la información en el sistema informático de Cuentas Consulares
6	Ayudante Administrativo 2	Revisar los datos, observaciones y recomendaciones del informe precedente para constatar saldos anteriores y verificar que se hayan cumplido las observaciones y recomendaciones dadas al mismo así como la coherencia entre los datos
7	Ayudante Administrativo 2	Revisar el informe y sus anexos y comprobar la coherencia de los datos entre ellos, así como también que las liquidaciones por diferencias de tipo de cambio cumplan con el principio de precautelar la recaudación consular en base a las transferencias bancarias realizadas para cubrir los mismos dentro de los ocho primeros días del mes siguiente a las actuaciones
8	Ayudante Administrativo 2	Elaborar correo electrónico, en el caso de consulados en el exterior; o, memorando, en caso de unidades administrativas en el Ecuador, acusando el recibo del informe mensual de actuaciones con las observaciones encontradas o expresando conformidad sobre el informe
9	Ayudante Administrativo 2	Remitir correo electrónico o memorando al Director General para su revisión, aprobación y firma
10	Oficial Mayor 1	Revisar comunicación, aprobar y firmar
11	Ayudante Administrativo 2	Enviar vía electrónica el correo electrónico, en caso de consulados en el exterior; o, vía mensajería el memorando, en caso de unidades administrativas en el Ecuador, acusando el recibo del informe
12	Ayudante Administrativo 2	Archivar en la carpeta correspondiente al consulado o unidad administrativa en el Ecuador por el sistema por asuntos colocando junta toda la documentación archivada del mismo tema en orden cronológico

Dirección General de Cuentas Consulares y Recaudaciones en el Exterior:

Procedimiento: Reposición de especies fiscales

Código: DGCCRE – REF

No	Responsable	Actividad
1	Ayudante Administrativo 2	Recibir vía electrónica, el correo electrónico de los consulados en el exterior; o, vía mensajería o correo electrónico, el memorando de las unidades administrativas en el Ecuador solicitando la reposición de especies fiscales
2	Ayudante Administrativo 2	Entregar a Director General para su conocimiento, revisión y sumillar el trámite a Ayudante Administrativo 2



3	Oficial Mayor 1	Instruir a Ayudante Administrativo 2 la elaboración de una nota solicitando a la División de Especies Fiscales del Ministerio de Economía y Finanzas el despacho de las especies solicitadas
4	Ayudante Administrativo 2	Elaborar nota solicitando a la División de Especies Fiscales del MEF el despacho de las especies fiscales
5	Ayudante Administrativo 2	Remitir la nota al Director General para su revisión, aprobación y firma
6	Oficial Mayor 1	Revisar la nota, aprobarla y firmarla
7	Ayudante Administrativo 2	Enviar vía mensajería la nota a la División de Especies Fiscales del MEF solicitando el despacho de las especies fiscales requeridas dentro de los primeros ocho días del mes
8	Ayudante Administrativo 2	Recibir vía telefónica, solicitud para constatar y retirar las especies fiscales en el MEF
9	Ayudante Administrativo 2	Acudir al MEF para constatar físicamente el envío de las especies y firmar el acta de entrega-recepción de las mismas
10	Ayudante Administrativo 2	Elaborar correo electrónico, en caso de consulados en el exterior, o memorando, en caso de unidades administrativas en el Ecuador, para el envío de especie fiscales
11	Ayudante Administrativo 2	Elaborar un acta de entrega-recepción con las especificación del envío y firmar en el área de entregué conforme
12	Ayudante Administrativo 2	Remitir correo electrónico o memorando al Director General para su revisión, aprobación y firma
13	Oficial Mayor 1	Revisar el correo electrónico o memorando, aprobarlo y firmarlo
14	Ayudante Administrativo 2	Enviar, vía electrónica, el correo electrónico a los consulados o memorando adjuntando posteriormente el documento físico dentro del paquete a enviar
15	Ayudante Administrativo 2	Elaborar paquete para el envío de las especies fiscales, adjuntando el documento en físico y colocar al momento de sellado la etiqueta de seguridad
16	Ayudante Administrativo 2	Enviar, vía valija diplomática, a los consulados; o, vía mensajería a las unidades administrativas el paquete de especies fiscales
17	Ayudante Administrativo 2	Recibir vía valija diplomática y/o fax, el acta firmada por el Director General o Cónsul receptor de las especies fiscales



Dirección General de Documentos de Viaje, identificación y Registro Civil en el Exterior:

Procedimiento: Otorgamiento y renovación de pasaportes ordinarios

Código: DGDVIRE – OPO

No	Responsable	Actividad
1	Funcionario OIM (1)	Recibir los documentos requeridos del solicitante y verificar la autenticidad de los mismos
2	Funcionario OIM (1)	Ingresar al programa de pasaportes con su usuario y clave asignado e ingresar el trámite del solicitante según la “Guía de usuario” del sistema, capítulo “Recepción”
3	Funcionario OIM (2)	Recibir del cliente el pago del monto del pasaporte y el formulario de datos en la ventanilla del BNF
4	Funcionario OIM (3)	Llamar al cliente con el timbre de cambio del turno y proceder al registro de datos según la “Guía de usuario” del sistema, capítulo “Registro de datos”
5	Funcionario OIM (3)	Solicitar al cliente la revisión de los datos impresos en la especie fiscal de formulario de datos y una vez que el cliente apruebe los datos impresos se adjunta la documentación requerida con grapa
6	Funcionario OIM (4)	Recibir del cliente el formulario de datos con los documentos en la bandeja de recepción
7	Funcionario OIM (4)	Realizar la revisión de datos de supervisión, impresión y control de calidad del pasaporte solicitado de acuerdo a la “Guía de usuario” del sistema, capítulos “Revisión del Supervisor”, “Impresión” y “Control de Calidad”
8	Funcionario OIM (4)	Entregar el pasaporte verificado tras el control de calidad al funcionario encargado de la entrega de pasaportes
9	Funcionario OIM (5)	Solicitar al cliente que revise que todos los datos personales se encuentren correctos y que firme de la misma manera que en la cédula de identidad
10	Funcionario OIM (5)	Ingresar al sistema de pasaportes la entrega del pasaporte verificado al usuario según la “Guía de usuario” del sistema, capítulo “Entrega”
11	Funcionario OIM (5)	Colocar el sello circular de la Dirección General para avalar la entrega del pasaporte y entregar al usuario el pasaporte vigente
12	Funcionario OIM (5)	Archivar diariamente los formularios de datos de pasaportes ordinarios expedidos en un sobre rotulado con la fecha de la semana; y, en caso de necesitarse más de un sobre, rotular el número de tomo de archivo y la cantidad de formularios en cada sobre

Dirección General de Documentos de Viaje, identificación y Registro Civil en el Exterior:

Procedimiento: Otorgamiento y renovación de pasaportes diplomáticos, oficiales, especiales y azules

Código: DGDVIRE – ODP

No	Responsable	Actividad
1	Oficial Administrativo 2	Recibir los documentos requeridos al cliente y verificar la autenticidad de los mismos
2	Oficial Administrativo 2	Comprobar si el solicitante puede acceder al tipo de pasaporte solicitado y/o designarle un tipo de pasaporte acorde a su representación según lo establecido en la Ley de Documentos de Viaje
3	Oficial Administrativo 2	Ingresar al programa de pasaportes con su usuario y clave asignado e ingresar el trámite del solicitante según la “Guía de usuario” del sistema, capítulo “Recepción”
4	Funcionario OIM (1)	Recibir del cliente el pago por el monto del pasaporte y el formulario de datos en la ventanilla del BNF
5	Oficial Administrativo 2	Registrar de datos según la “Guía de usuario” del sistema, capítulo “Registro de datos”
6	Oficial Administrativo 2	Solicitar al cliente la revisión de los datos impresos en la especie fiscal de formulario de datos y una vez que el cliente apruebe los datos impresos se adjunta la documentación requerida con grapa
7	Oficial Administrativo 2	Entregar el formulario de datos revisado por el cliente con los documentos de requisitos a los funcionarios encargados de la Supervisión, impresión y control de calidad
8	Funcionario OIM (1)	Realizar la revisión de datos de supervisión, impresión y control de calidad del pasaporte solicitado de acuerdo a la “Guía de usuario” del sistema, capítulos “Revisión del Supervisor”, “Impresión” y “Control de Calidad” en una especie fiscal de pasaporte diplomático, oficial o especial, según sea el caso
9	Funcionario OIM (1)	Entregar el pasaporte verificado tras el control de calidad al Oficial Administrativo 2
10	Oficial Administrativo 2	Solicitar al cliente que revise que todos los datos personales se encuentren correctos dentro del pasaporte y que firme de la misma manera que en la cédula de identidad
11	Oficial Administrativo 2	Ingresar al sistema de pasaportes la entrega del pasaporte verificado al usuario según la “Guía de usuario” del sistema, capítulo “Entrega”
12	Oficial Administrativo 2	Remitir el pasaporte al Director General para que llene la solicitud de visa
13	Embajador	Llenar la solicitud de visa en el pasaporte vigente
14	Oficial Administrativo	Colocar el sello circular de la Dirección General para avalar la entrega del pasaporte y entregar al usuario el pasaporte vigente



	2	
15	Oficial Administrativo 2	Archivar semanalmente los formularios de datos de pasaportes diplomáticos, especiales, ordinarios y apátridas (azules) expedidos en un sobre rotulado con la fecha de la semana y la cantidad de pasaportes expedidos de cada tipo

Dirección General de Asuntos de Migración y Extranjería:

Procedimiento: Otorgamiento o renovación de visa de no inmigrante 12-I, 12-II y 12-III

Código: DGME – OVD

No	Responsable	Actividad
1	Secretaria Ejecutiva 1	Recibir vía mensajería la nota verbal de solicitud para otorgamiento o renovación de visa tipo 12-I, 12-II o 12-III en papel membretado y firmada por la máxima autoridad de la representación del país u organismo internacional acreditada en el Ecuador
2	Secretaria Ejecutiva 1	Entregar al Director General la solicitud para su conocimiento, revisión, sumilla e instrucción
3	Ministro del Servicio Exterior	Conocer y revisar que la documentación se encuentre completa y que la visa que se solicita sea pertinente, sumillar para que el Tercer Secretario atienda la solicitud, o; en el caso de encontrarse información errónea o incompleta, instruir a Secretaria Ejecutiva 1 solicitar más información vía telefónica a la representación del país u organismo internacional
4	Ministro del Servicio Exterior	Solicitar vía telefónica la información correcta o faltante a la embajada u organismo internacional, indicando que se deberá entregar la información completa en un período no mayor a dos días desde la llamada
5	Secretaria Ejecutiva 1	Recoger los documentos del escritorio del Director General sumillados con la instrucción, y entregar al Tercer Secretario la solicitud sumillada para que proceda a conceder la visa
6	Tercer Secretario	Verificar la completitud de los datos y requisitos y, en caso de no cumplir, llamar a la embajada u organismo internacional para requerir la información correcta o faltante, indicando que se deberá entregar la información completa en un período no mayor a dos días desde la llamada
7	Tercer Secretario	Contactar vía telefónica con la embajada u organismo internacional, en el caso de que no se pueda otorgar la visa solicitada, informando de la negación al otorgamiento o renovación de visa o que tiene que presentar otra solicitud, según la razón de negación
8	Tercer Secretario	Informar verbalmente al Director General en caso de negación al otorgamiento o renovación de visa
9	Tercer Secretario	Recibir, vía mensajería o personalmente, la información correcta o faltante y complementar el expediente
10	Tercer Secretario	Ingresar la solicitud y la visa otorgada dentro del programa MIGRA
11	Tercer Secretario	Colocar el sello de visa y de pie de firma y llenarlo



12	Tercer Secretario	Remitir el expediente del solicitante al Director General para la firma del pasaporte
13	Ministro del Servicio Exterior	Firmar el pasaporte en el sello de pie de firma de la visa
14	Secretaria Ejecutiva 1	Recoger el pasaporte firmado y entregar a Tercer Secretario
15	Tercer Secretario	Entregar personalmente la visa al solicitante previo a la firma de recibido, de lo contrario verificar quien recoge tenga la copia de la solicitud correspondiente
16	Tercer Secretario	Archivar el expediente con la firma de recibido en la carpeta correspondiente de cada país o institución

Dirección General de Asuntos de Migración y Extranjería:

Procedimiento: Otorgamiento o renovación de visa de no inmigrante 12-V, 12-VI, 12-VII, 12-VIII, 12-IX y 12-X

Código: DGME – OVO

No	Responsable	Actividad
1	Técnico 2 (1 y 2)	Recibir personalmente por ventanilla, el pedido de otorgamiento o renovación de visa 12-V, 12-VI, 12-VII, 12-VIII, 12-IX y 12-X adjuntando el formulario de solicitud de visa completo
2	Técnico 2 (1 y 2)	Verificar, al recibir documentos en ventanilla, que los datos y documentos estén completos según y, en caso de no cumplirse, solicitar a los interesados que traigan los documentos correctos o faltantes hasta después de tres días
3	Técnico 2 (1)	Recibir el pago respectivo al otorgamiento o renovación de la visa y al del formulario de solicitud según el arancel consular vigente
4	Técnico 2 (1)	Ingresar el pago de la visa y el formulario al sistema de cobro del BNF y entregar un ejemplar del recibo por concepto del pago al solicitante y grapar el otro ejemplar al expediente
5	Técnico 2 (1 y 2)	Solicitar el pasaporte vigente en donde se colocará la visa del solicitante e informar que se quedará en la Dirección General para la firma del Director General y puesta de timbres respectivos
6	Técnico 2 (1 y 2)	Ingresar la solicitud y la visa otorgada dentro del programa MIGRA
7	Técnico 2 (1 y 2)	Colocar el sello de visa y de pie de firma y llenarlo
8	Técnico 2 (1 y 2)	Remitir el expediente del solicitante al Director General para la firma del pasaporte
9	Ministro del Servicio Exterior	Revisar el expediente, aprobar el otorgamiento de visa y firmar el pasaporte en el sello de pie de firma de la visa
10	Secretaria Ejecutiva 1	Recoger el pasaporte firmado y entregar a Técnico 2
11	Técnico 2	Colocar los timbres respectivos en la página del pasaporte donde se colocó el sello de visa y en la parte inferior de la solicitud de visa



12	Técnico 2	Entregar personalmente por ventanilla la visa al solicitante previo a la firma de recibido, de lo contrario verificar quien recoge tenga la copia de la solicitud correspondiente y el recibo del pago de la misma
13	Técnico 2	Archivar el expediente con la firma de recibido en la carpeta correspondiente de cada país o institución y a su respectiva categoría de visa

Dirección General de Proceso Electoral en el Exterior:

Procedimiento: Reunión de coordinación inicial con el TSE

Código: DGPEE – RCI

No	Responsable	Actividad
1	Secretaria 1	Recibir oficio del TSE de invitación a reunión organizativa para la futura coordinación del proceso electoral en el exterior
2	Secretaria 1	Remitir a Director General para su conocimiento e instrucción
3	Ministro del Servicio Exterior	Conocer e instruir a Tercer Secretario elaborar memorando de solicitud de información de jurisdicción, personal, recursos materiales, recursos financieros y ubicación de las representaciones del Ecuador en el Exterior
4	Secretaria 1	Elaborar memorando de solicitud de información de representaciones del Ecuador en el Exterior
5	Secretaria 1	Remitir a Director General para su revisión, aprobación y firma
6	Ministro del Servicio Exterior	Revisar memorando, aprobar y firmar
7	Tercer Secretario	Remitir, vía mensajería, el memorando a la DGACL
8	Tercer Secretario	Recibir, vía mensajería, la información solicitada a la DGACL
9	Ministro del Servicio Exterior y Tercer Secretario	Asistir a la reunión de coordinación con el TSE y exponer los aspectos vulnerables de las representaciones ecuatorianas en el exterior y que se necesitará apoyo tanto económico como humano en el desarrollo del proceso electoral
10	Tercer Secretario	Instruir a Tercer Secretario elaborar memorando de informe de la reunión mantenida y los acuerdos concretados y en revisión de la misma para el SAMC y programar una reunión para su presentación
11	Tercer Secretario	Contacta con Jefe de Despacho de la SAMC y programar una cita para la presentación del informe
12	Tercer Secretario	Elaborar memorando de informe de la reunión
13	Tercer Secretario	Remitir a Director General para su revisión, aprobación y firma
14	Ministro del Servicio Exterior	Revisar el memorando, aprobar y firmar



15	Ministro del Servicio Exterior	Asistir a reunión con SAMC para la presentación del informe
----	--------------------------------	---

Dirección General de Proceso Electoral en el Exterior:

Procedimiento: Coordinación con consulados y embajadas ecuatorianas

Código: DGPEE – CRE

No	Responsable	Actividad
1	Secretaria 1	Recibir, vía mensajería, fax o correo electrónico el cronograma definitivo de labores para llevar a cabo el proceso de elecciones en el exterior con una antelación al proceso electoral de por lo menos dos meses
2	Secretaria 1	Entregar a Director General para su conocimiento, sumilla e instrucción
3	Ministro del Servicio Exterior	Conocer, sumillar e instruir al Tercer Secretario elaborar un correo electrónico circular para impartir instrucciones a las representaciones del Ecuador en el exterior sobre inicio del proceso de empadronamiento, conformación de los padrones y juntas receptoras del voto, localización de lugares públicos en donde llevar a efecto el proceso electoral e informar al gobierno del país en el que se llevará a cabo el mismo
4	Tercer Secretario	Elaborar correo electrónico circular con instrucciones a las representaciones del Ecuador en el exterior y solicitando informe semanal de avance
5	Tercer Secretario	Remitir a Director General para su revisión, aprobación y firma
6	Ministro del Servicio Exterior	Revisar el correo electrónico circular, aprobar y firmar
7	Tercer Secretario	Enviar, vía electrónica, la circular a representaciones del Ecuador en el extranjero
8	Tercer Secretario	Recibir, vía electrónica, el correo electrónico con el informe de las actividades realizadas en la semana y los avances hechos
9	Tercer Secretario	Informar verbalmente al Director General de cualquier anomalía en los avances o en la preparación del proceso
10	Ministro del Servicio Exterior	Instruir, en caso de que se requiera la participación activa o asesoría del TSE, elaborar nota para el TSE pidiendo asesoría o instrucción en tema requerido
11	Tercer Secretario	Elaborar nota para el TSE pidiendo asesoría o participación
12	Tercer Secretario	Enviar, vía mensajería, nota al TSE
13	Tercer Secretario	Recibir oficio de respuesta a consulta o pedido de instrucción o participación activa en el proceso
14	Tercer Secretario	Elaborar, en caso de no presentarse anomalías ni impedimentos, nota de informe semanal de actividades y avances para la preparación del proceso electoral en el exterior para el envío al TSE



15	Tercer Secretario	Remitir a Director General para su revisión, aprobación y firma
16	Ministro del Servicio Exterior	Revisar, aprobar, firmar e instruir el envío a TSE
17	Tercer Secretario	Enviar, vía mensajería, nota de informe al TSE
18	Tercer Secretario	Recibir, vía electrónica, la lista de ciudadanos empadronados
19	Tercer Secretario	Enviar, vía electrónica, la lista de ciudadanos empadronados al TSE
20	Tercer Secretario	Recibir, vía mensajería del TSE, los nombres de los ciudadanos que conforman la JRV y los materiales para la realización del proceso electoral en el exterior
21	Tercer Secretario	Enviar, vía valija diplomática, los materiales para la realización del proceso electoral en el exterior
22	Tercer Secretario	Recibir, vía valija diplomática, informes de las representaciones en el exterior sobre la realización del proceso y los sobres sellados de resultados
23	Tercer Secretario	Enviar, vía mensajería, a TSE los informes sobre la realización del proceso y los sobres sellados de resultados

4.3 FLUJO DIAGRAMACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS

La flujo diagramación se la ha realizado tomando en cuenta la siguiente simbología:

	Operación, acción
	Control, revisión y supervisión
	Demora, tardanza en el proceso
	Archivo, ingreso de datos, bodegaje y almacenamiento
	Transporte, carga y movilización

Incluyendo la misma dentro de un formato para su análisis en cuanto a tiempos y costos en los cuales se agrega valor y en los que no lo hacen, siendo la operación o acción la única actividad agregadora de valor. Con este formato podemos analizar al procedimiento desde

su eficiencia en cuanto a tiempos y costos del procedimiento, lo que nos permitirá enfocar nuestro análisis hacia las actividades que no agregan valor dentro del mismo.

La frecuencia indicada está calculada a partir de la entrevista realizada a los Directores Generales y Jefe de Despacho y, basados en veinte y dos días laborables por mes, (que quiere decir doscientos sesenta y cuatro días laborables al año) y cinco días laborables por semana. La frecuencia será el cálculo de la serie de veces que se realiza ese procedimiento en el periodo de un año.

Los salarios son aproximaciones promediadas a partir del sueldo máximo y mínimo que ganan los diferentes miembros de cada una de las categorías utilizadas en el análisis. Dicha información fue proporcionada por la Dirección de Desarrollo del Recurso Humano, encargada de la administración del personal del Ministerio.

Las eficiencias son calculadas a partir de la cantidad del tiempo total y costo total que con destinadas a las actividades agregadoras de valor.

Los cálculos realizados en frecuencia del proceso para cada uno de los procesos seleccionados son los siguientes:

TABLA No 17. Cálculo de frecuencia de los procedimientos seleccionados

<i>No</i>	<i>Nombre del proceso</i>	<i>Cálculo efectuado</i>	<i>Total</i>
1	Recepción en audiencia a solicitantes de la sociedad civil, prensa, OI's	20 repeticiones al mes * 12 meses	240
2	Procesamiento de la información proveniente de las UA's, MD y OC	20 repeticiones al mes * 12 meses	240
3	Recopilación de informes de actividades de consulados	4 trimestres al año * 87 consulados ecuatorianos	348
4	Legalización y apostilla de documentos	745 repeticiones al día * 22 días laborables al mes * 12 meses	196.680
5	Atención a solicitudes de apoyo	300 repeticiones al mes * 12 meses	3600
6	Elaboración de solicitud de inscripción de nacimientos, matrimonios y defunciones	30 actas al mes * 12 meses * 87 consulados	31.320
7	Análisis, revisión y registro de los informes de actuaciones recibidos	87 consulados ecuatorianos * 12 informes mensuales	1044
8	Reposición de especies fiscales	48 solicitudes de reposición al mes * 12 meses	576
9	Otorgamiento y renovación de pasaportes ordinarios	700 solicitudes al día * 22 días laborables al mes * 12 meses	184.800
10	Elaboración y entrega de pasaportes diplomáticos, oficial, especiales y apátridas	20 solicitudes al mes * 12 meses	240



11	Otorgamiento o renovación de visa de no inmigrante 12-I, 12-II y 12-III	35 solicitudes al mes * 12 meses	420
12	Otorgamiento o renovación de visa de no inmigrante 12-V,-VI,-VII,-VIII,-IX y 12-X	40 solicitudes diarias * 22 días laborables al mes * 12 meses	10.560
13	Reunión de coordinación inicial con el TSE	1 vez / 4 años	0,25
14	Coordinación con consulados y embajadas ecuatorianas	1 vez / 4 años	0,25

Elaborado por: Mauricio Hidalgo V.

Los salarios aproximados por minuto se calcularon dividiendo el valor de la siguiente tabla para los veinte días laborables, resultado al que se le dividió para las 8 horas de labor diaria, el mismo que se dividió para los sesenta minutos de cada hora:

TABLA No 18. Salario promedio de responsables de actividades

<i>Categoría</i>	<i>Sigla</i>	<i>Salario</i>
Embajador	EMB	1.688,00
Ministro del Servicio Exterior	MSE	1.390,00
Oficial Mayor 1	OM1	1.392,00
Oficial Administrativo 2	OA2	1.229,00
Secretaria Ejecutiva 1	SE1	1.060,00
Tercer Secretario	TS	703,00
Secretaria Ejecutiva 2	SE2	804,00
Secretaria Ejecutiva 3	SE3	747,00
Técnico 2	T2	884,00
Secretaria 1	S1	652,00
Técnico 3	T3	652,00
Ayudante Administrativo 2	AA2	500,00
Funcionario Contrato OIM	OIM	800,00

Elaborado por: Mauricio Hidalgo V.



TABLA No 19. Análisis del proceso SAMC – RAC

Análisis de Procesos												
Unidad Administrativa: Subsecretaría de Asuntos Migratorios y Consulares												
Proceso: Recepción en audiencia a solicitantes de la sociedad civil, prensa, O/s									Codigo: SAMC - RAC			
Objetivo: Atender en audiencia a representantes de los organismos internacionales, prensa, sociedad civil y cuerpo diplomático acreditado en el país que demandan información												
Eficiencia tiempo			90,00%			Tiempo		130				
Eficiencia costo			90,50%			Costo		16,94				
No	Responsable	Actividad	○	□	D	▽	⇒	Tiempo		Costo		Problemas detectados
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Secretaria Ejecutiva 2	Recibir pedido de audiencia por parte de O/s, prensa, sociedad civil y cuerpo diplomático para tratar temas de asuntos migratorios y consulares	○					1		0,08	0,00	
2	Secretaria Ejecutiva 2	Remitir al Jefe de Despacho para su conocimiento					⇒		1	0,00	0,08	
3	Tercer Secretario	Conocer solicitud de audiencia	○					6		0,44	0,00	
4	Tercer Secretario	Remitir al Subsecretario la solicitud de audiencia para su conocimiento y sumilla, indicando agenda					⇒		1	0,00	0,07	
5	Embajador	Conocer el pedido e instruir a Jefe de Despacho sumillar a las UA's o elaborar memorando de solicitud de instrucción a VM en caso de que se necesite una decisión	○					15		2,64	0,00	
6	Tercer Secretario	Elaborar memorando de solicitud de instrucción a VM	○					12		0,88	0,00	
7	Tercer Secretario	Remitir al Subsecretario para revisión y firma					⇒		1	0,00	0,07	
8	Embajador	Revisar contenido, firmar e instruir a Secretaria enviar		□					2	0,00	0,35	
9	Secretaria Ejecutiva 2	Enviar memorando vía mensajería a VM					⇒		1	0,00	0,08	
10	Secretaria Ejecutiva 2	Confirmar vía telefónica recepción del memorando	○					2		0,17	0,00	confirmación innecesaria
11	Secretaria Ejecutiva 2	Recibir memorando sumillado vía mensajería de VM	○					1		0,08	0,00	
12	Secretaria Ejecutiva 2	Confirmar vía telefónica fecha y hora de audiencia al solicitante	○					4		0,34	0,00	confirmación innecesaria
13	Secretaria Ejecutiva 2	Registrar en agenda de la subsecretaría fecha y hora de audiencia	○					1		0,08	0,00	
14	Embajador	Recibir en audiencia al solicitante en el despacho del Subsecretario	○					45		7,91	0,00	
15	Embajador	Instruir a Jefe de Despacho elaborar informe de la reunión	○					5		0,88	0,00	
16	Tercer Secretario	Elaborar informe de reunión	○					25		1,83	0,00	
17	Tercer Secretario	Remitir al Subsecretario para su revisión					⇒		1	0,00	0,07	
18	Embajador	Revisar contenido del informe		□					4	0,00	0,70	
19	Secretaria Ejecutiva 2	Enviar fotocopias a los Directores Generales vía mensajería					⇒		1	0,00	0,08	
20	Secretaria Ejecutiva 2	Archivar fotocopia				▽			1	0,00	0,08	
TOTAL								117	13	15,33	1,61	
								130		16,94		

Responsable	Costo total por minuto	FRECUENCIA (en 1 AÑO)	240
Embajador	0,18		
Secret. Ejec. 2	0,08		
Tercer Secret.	0,07		

Elaborado por : Mauricio Hidalgo V.



TABLA No 20. Análisis del proceso SAMC – PIU

Análisis de Procesos												
Unidad Administrativa: Subsecretaría de Asuntos Migratorios y Consulares												
Proceso: Procesamiento de la información proveniente de las UA's, MD y OC									Codigo:			
Objetivo: Conocer y remitir información en asuntos de migración y extranjería proveniente de las UA's a su cargo y/o misiones diplomáticas y oficinas consulares que soliciten información									SAMC - PIU			
Eficiencia tiempo		73,28%			Tiempo		116					
Eficiencia costo		63,80%			Costo		12,20					
No	Responsable	Actividad	○	□	D	▽	⇒	Tiempo		Costo		Problemas detectados
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Secretaria Ejecutiva 2	Recibir información o solicitud de la misma de UA's del Ministerio, MD u OC	○					1		0,08	0,00	
2	Secretaria Ejecutiva 2	Registrar entrada del documento, fecha y remitente	○					1		0,08	0,00	registro innecesario
3	Secretaria Ejecutiva 2	Remitir al Jefe de Despacho para su conocimiento y revisión					⇒		1	0,00	0,08	
4	Tercer Secretario	Conocer el contenido del correo electrónico o memorando	○					6		0,44	0,00	
5	Tercer Secretario	Remitir al Subsecretario para su conocimiento					⇒		1	0,00	0,07	
6	Embajador	Conocer el contenido del documento e instruir a Jefe de Despacho enviar información solicitada con ayuda memoria	○					15		2,64	0,00	
7	Tercer Secretario	Buscar en archivo antecedentes sobre el tema, o sumillar el documento para la atención de una Dirección General	○					20		1,46	0,00	
8	Tercer Secretario	Elaborar ayuda memoria con la información recopilada	○					30		2,20	0,00	
9	Tercer Secretario	Remitir al Subsecretario para revisión y aprobación					⇒		1	0,00	0,07	
10	Embajador	Revisar contenido de ayuda memoria, verificando que la información responda a lo solicitado e instruir a Secretaria enviar		□					20	0,00	3,52	
11	Secretaria Ejecutiva 2	Enviar la información con ayuda memoria					⇒		1	0,00	0,08	
12	Tercer Secretario	Elaborar memorando o correo electrónico para enviar la información	○					12		0,88	0,00	
13	Secretaria Ejecutiva 2	Enviar a las diferentes unidades administrativas, misiones diplomáticas u oficinas consulares					⇒		2	0,00	0,17	
14	Secretaria Ejecutiva 2	Archivar información recibida en carpeta correspondiente				▽			5	0,00	0,42	
TOTAL								85	31	7,78	4,42	
								116		12,20		
Responsable		Costo total por minuto		FRECUENCIA		(en 1 AÑO)		240				
Embajador		0,18										
Secret. Ejec. 2		0,08										
Tercer Secret.		0,07										

Elaborado por: Mauricio Hidalgo V.



TABLA No 21. Análisis del proceso DGACL – IAC

Análisis de Procesos												
Unidad Administrativa: Dirección General de Asuntos Consulares y Legalizaciones												
Proceso: Recopilación de informes de actividades de consulados									Codigo: DGACL - IAC			
Objetivo: Elaborar una compilación de las actividades más relevantes realizadas por representaciones consulares del Ecuador en el exterior												
Eficiencia tiempo		60,31%			Tiempo		131					
Eficiencia costo		58,24%			Costo		15,32					
No	Responsable	Actividad	○	□	D	▽	⇒	Tiempo		Costo		Problemas detectados
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Embajador	Instruir la elaboración de circular para los consulados para el envío de informes de actividades	○					3		0,53	0,00	
2	Secretaria Ejecutiva 1	Elaborar circular para los consulados para la elaboración y envío del informe	○					17		1,88	0,00	El tiempo ocupado es excesivo
3	Secretaria Ejecutiva 1	Llevar la circular a Director General para su revisión, aprobación y firma					⇒		1	0,00	0,11	
4	Embajador	Revisar la circular en formato y contenido, aprobarla y firmarla		□					5	0,00	0,88	La revisión es innecesaria
5	Secretaria Ejecutiva 1	Enviar la circular solicitando envío de informe de actividades					⇒		1	0,00	0,11	
6	Secretaria Ejecutiva 1	Recibir correo electrónico de informe de actividades y avance de proyectos	○					1		0,11	0,00	
7	Secretaria Ejecutiva 1	Analizar el informe recibido y comprobar el cumplimiento de los objetivos propuestos		□					38	0,00	4,20	
8	Secretaria Ejecutiva 1	Informar verbalmente al Director General de situaciones relevantes para el país	○					12		1,33	0,00	
9	Secretaria Ejecutiva 1	Elaborar correo electrónico acusando el recibo del informe con felicitación u observaciones	○					26		2,87	0,00	
10	Secretaria Ejecutiva 1	Llevar correo electrónico al Director General para su revisión, aprobación y firma					⇒		1	0,00	0,11	
11	Embajador	Revisar el correo electrónico en formato y contenido, aprobarla y firmarla		□					5	0,00	0,88	
12	Secretaria Ejecutiva 1	Enviar correo electrónico de acuse de recibo					⇒		1	0,00	0,11	
13	Secretaria Ejecutiva 1	Elaborar documento de compilación de actividades relevantes cumplidas por consulados	○					20		2,21	0,00	
TOTAL								79	52	8,92	6,40	
								131		15,32		
Responsable		Costo total por minuto		FRECUENCIA (en 1 AÑO)		348						
Embajador		0,18										
Secret. Ejec. 1		0,11										

Elaborado por: Mauricio Hidalgo V.



TABLA No 22. Análisis del proceso DGACL – LAD

Análisis de Procesos												
Unidad Administrativa: Dirección General de Asuntos Consulares y Legalizaciones												
Proceso: Legalización y apostilla de documentos									Codigo:			
Objetivo: Certificar la autenticidad de las firmas en los documentos que tendrán que surtir efecto en el exterior									DGACL - LAD			
Eficiencia tiempo		84,62%		Tiempo		39						
Eficiencia costo		84,82%		Costo		3,52						
No	Responsable	Actividad	○	□	D	▽	⇒	Tiempo		Costo		Problemas detectados
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Técnico 2	Ingresar al programa LEGALIZA con su usuario y clave asignado	○					3		0,28	0,00	
2	Técnico 2	Recibir documentación a apostillar y legalizar	○					1		0,09	0,00	
3	Técnico 2	Consultar al cliente el país al que serán enviados los documentos	○					1		0,09	0,00	
4	Técnico 2	Ingresar los datos de los documentos y verificar las firmas	○					5		0,46	0,00	Ingreso incorrecto de firmas
5	Técnico 2	Llenar el indicativo del trámite y grapar al grupo de documentos a legalizar o apostillar	○					5		0,46	0,00	
6	Técnico 2	Recibir el pago con la entrega de la parte derecha del indicativo	○					3		0,28	0,00	
7	Técnico 2	Asignar el número de la apostilla	○					4		0,37	0,00	
8	Técnico 2	Entregar, en el caso de legalización, al Coordinador del proceso para la puesta de timbre y firma del mismo					⇒		1	0,00	0,09	
9	Tercer Secretario	Firmar el documento a legalizar y poner el timbre del valor respectivo	○					3		0,22	0,00	
10	Tercer Secretario	Entregar al funcionario encargado de la entrega de los trámites a los clientes					⇒		1	0,00	0,07	
11	Técnico 2	Entregar al funcionario encargado del llenado de apostilla					⇒		1	0,00	0,09	
12	Técnico 2	Llenar la apostilla	○					6		0,55	0,00	El llenado a mano es demoroso
13	Técnico 2	Entregar el documento apostillado al funcionario de entrega al cliente					⇒		1	0,00	0,09	
14	Técnico 2	Revisar el llenado de la apostilla y colocar el timbre respectivo	○	□				2	1	0,18	0,09	Revisión innecesaria
15	Técnico 2	Entregar al cliente el documento legalizado o apostillado					⇒		1	0,00	0,09	
TOTAL								33	6	2,98	0,53	
								39		3,52		
Responsable		Costo total por minuto		FRECUENCIA		(en 1 AÑO)		196680				
Técnico 2		0,09										
Tercer Secret.		0,07										

Elaborado por: Mauricio Hidalgo V.



TABLA No 23. Análisis del proceso DGAEE – AEE

Análisis de Procesos												
Unidad Administrativa: Dirección General de Apoyo a Ecuatorianos en el Exterior												
Proceso: Atención a solicitudes de apoyo									Codigo: DGAEE - AEE			
Objetivo: Brindar soporte a los diferentes problemas que enfrentan los ecuatorianos que se encuentran en el exterior												
Eficiencia tiempo		90,30%			Tiempo		134					
Eficiencia costo		90,30%			Costo		9,10					
No	Responsable	Actividad	○	□	D	▽	⇒	Tiempo		Costo		Problemas detectados
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Técnico 3	Recibir solicitud de familiares de ecuatorianos en el exterior informando del caso y analizarla	○					8		0,54	0,00	
2	Técnico 3	Solicitar que acuda a una entrevista para acumular la mayor cantidad de datos posibles	○					6		0,41	0,00	
3	Técnico 3	Entrevistar al familiar o apoderado del ecuatoriano en el extranjero tratando de obtener la mayor cantidad posible de datos	○					30		2,04	0,00	
4	Técnico 3	Ingresar en una hoja electrónica los datos del caso	○					5		0,34	0,00	
5	Técnico 3	Elaborar correo electrónico para el consulado más cercano a la ciudad en el que se encuentra el compatriota para la asistencia	○					6		0,41	0,00	
6	Técnico 3	Elaborar una nota verbal para la embajada del país extranjero, si necesitare de alguna asistencia, acción o revisión de algún caso	○					6		0,41	0,00	
7	Técnico 3	Elaborar, si son casos de repatriación de cadáveres, una nota a Defensoría del Pueblo informando del caso	○					6		0,41	0,00	
8	Técnico 3	Remitir la comunicación al Director General para su revisión, aprobación y firma					⇒		1	0,00	0,07	
9	Ministro del SE	Revisar, aprobar y firmar la documentación		□					6	0,00	0,41	
10	Técnico 3	Enviar el correo electrónico, la nota verbal o la nota respectivamente					⇒		1	0,00	0,07	
11	Técnico 3	Recibir correo electrónico de respuesta de consulados informando de situación del ecuatoriano en el extranjero	○					8		0,54	0,00	
12	Técnico 3	Recibir nota verbal de respuesta, en el caso de haber solicitado a la embajada asistencia, acción o revisión del caso	○					8		0,54	0,00	
13	Técnico 3	Analizar posibles soluciones del caso	○	□				20	5	1,36	0,34	
14	Técnico 3	Contactar con el familiar para informar de las respuestas obtenidas y las posibles soluciones	○					15		1,02	0,00	
15	Técnico 3	Ingresar las actualizaciones del caso en la base de datos	○					3		0,20	0,00	
TOTAL								121	13	8,22	0,88	
								134		9,10		
Responsable		Costo total por minuto		FRECUENCIA (en 1 AÑO)		3600						
Ministro del SE		0,14										
Técnico 3		0,07										

Elaborado por: Mauricio Hidalgo V.



TABLA No 24. Análisis del proceso DGAEE – IRC

Análisis de Procesos												
Unidad Administrativa: Dirección General de Apoyo a Ecuatorianos en el Exterior												
Proceso: Elaboración de solicitud de inscripción de nacimientos, matrimonios y defunciones								Codigo:				
Objetivo: Inscribir en el registro civil del Ecuador los nacimientos, matrimonios y defunciones inscritas y gestionadas por los consulados ecuatorianos en el exterior								DGAEE - IRC				
Eficiencia tiempo		60,87%		Tiempo		46						
Eficiencia costo		61,05%		Costo		3,16						
No	Responsable	Actividad	○	□	D	▽	⇒	Tiempo		Costo		Problemas detectados
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Secretaría Ejecutiva 3	Recibir las actas de inscripciones de nacimiento, matrimonio y defunciones	○					1		0,08	0,00	
2	Secretaría Ejecutiva 3	Recibir el correo electrónico con los datos de las actas de inscripción	○					1		0,08	0,00	
3	Secretaría Ejecutiva 3	Recibir solicitud de inscripción de OR o SRG	○					1		0,08	0,00	
4	Secretaría Ejecutiva 3	Entregar a Técnico 3 el paquete con las inscripciones					⇒		1	0,00	0,08	
5	Técnico 3	Ingresar en la base de datos los nombres y apellidos de las actas recibidas	○					1		0,07	0,00	
6	Técnico 3	Revisar la veracidad del acta		□					3	0,00	0,20	busqueda física de archivo de firmas
7	Técnico 3	Ingresar los datos de inscripción del acta en el sistema	○					6		0,41	0,00	
8	Técnico 3	Elaborar nota de solicitud de registro de la inscripción para el Registro Civil	○					6		0,41	0,00	
9	Técnico 3	Remitir nota al Director General para su revisión, aprobación y firma					⇒		1	0,00	0,07	
10	Ministro del SE	Revisar, aprobar y firmar la nota		□					6	0,00	0,41	Revisión innecesaria
11	Técnico 3	Enviar vía mensajería al Registro Civil de Turubamba					⇒		1	0,00	0,07	
12	Técnico 3	Archivar las copias de la nota				▽			5	0,00	0,34	Archivo desordenado
13	Técnico 3	Elaborar, en caso de que el cliente lo solicite, el documento referencia de trámite	○					12		0,82	0,00	busqueda física de archivo de notas
14	Técnico 3	Entregar documento de referencia de trámite al cliente que lo solicitó					⇒		1	0,00	0,07	
TOTAL								28	18	1,93	1,23	
								46		3,16		
Responsable		Costo total por minuto		FRECUENCIA (en 1 AÑO)		31320						
Ministro del SE		0,14										
Técnico 3		0,07										
Secret. Ejec. 3		0,08										

Elaborado por: Mauricio Hidalgo V.



TABLA No 25. Análisis del proceso DGCCRE – ARC

Análisis de Procesos												
Unidad Administrativa: Dirección General de Cuentas Consulares y Recaudaciones en el Exterior												
Proceso: Análisis, revisión y registro de los informes de actuaciones recibidos								Codigo:				
Objetivo: Mantener un control de las actuaciones realizadas en el exterior y de las recaudaciones hechas por las mismas								DGCCRE - ARC				
Eficiencia tiempo		28,77%		Tiempo		146						
Eficiencia costo		29,22%		Costo		8,44						
No	Responsable	Actividad	○	□	D	▽	⇒	Tiempo		Costo		Problemas detectados
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Ayudante Administrativo 2	Recibir el correo electrónico adjunto con el informe mensual de actuaciones y sus anexos	○					1		0,05	0,00	
2	Ayudante Administrativo 2	Entregar a Director General para su conocimiento, revisión y sumillar del trámite					⇒		1	0,00	0,05	
3	Oficial Mayor 1	Conocer e instruir a Ayudante Administrativo 2, el análisis, revisión y registro de los datos del informe	○					3		0,44	0,00	revisión e instrucción innecesaria
4	Ayudante Administrativo 2	Verificar que el informe contenga todos los documentos previstos y que hayan sido llenados correctamente		□					22	0,00	1,15	
5	Ayudante Administrativo 2	Registrar la información en el sistema	○					26		1,35	0,00	
6	Ayudante Administrativo 2	Revisar los datos, observaciones y recomendaciones del informe precedente		□					30	0,00	1,56	
7	Ayudante Administrativo 2	Revisar el informe y sus anexos y comprobar la coherencia de los datos		□					40	0,00	2,08	
8	Ayudante Administrativo 2	Elaborar correo electrónico o memorando acusando el recibo del informe con las observaciones o conformidad sobre el informe	○					12		0,63	0,00	
9	Ayudante Administrativo 2	Remitir comunicación al Director General para su revisión, aprobación y firma					⇒		1	0,00	0,05	
10	Oficial Mayor 1	Revisar comunicación, aprobar y firmar		□					6	0,00	0,87	
11	Ayudante Administrativo 2	Enviar el correo electrónico acusando el recibo del informe					⇒		1	0,00	0,05	
12	Ayudante Administrativo 2	Archivar en la carpeta correspondiente a la unidad administrativa				▽			3	0,00	0,16	
TOTAL								42	104	2,47	5,97	
								146		8,44		
Responsable		Costo total por minuto		FRECUENCIA (en 1 AÑO)		1044						
Oficial Mayor 1		0,15										
Ayud. Adm. 2		0,05										

Elaborado por: Mauricio Hidalgo V.



TABLA No 26. Análisis del proceso DGCCRE – REF

Análisis de Procesos												
Unidad Administrativa: Dirección General de Cuentas Consulares y Recaudaciones en el Exterior												
Proceso: Reposición de especies fiscales									Código:			
Objetivo: Mantener un correcto suministro de especies fiscales a los consulados en el exterior y unidades administrativas en el Ecuador									DGCCRE - REF			
Eficiencia tiempo		43,66%			Tiempo		71					
Eficiencia costo		47,90%			Costo		4,53					
No	Responsable	Actividad	○	□	D	▽	→	Tiempo		Costo		Problemas detectados
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Ayudante Administrativo 2	Recibir el memorando solicitando la reposición de especies fiscales	○					1		0,05	0,00	
2	Ayudante Administrativo 2	Entregar a Director General para su conocimiento, revisión y sumillar del trámite					→		1	0,00	0,05	
3	Oficial Mayor 1	Instruir la elaboración de una nota solicitando al MEF el despacho de las especies solicitadas	○					3		0,44	0,00	instrucción innecesaria
4	Ayudante Administrativo 2	Elaborar nota solicitando al MEF el despacho de las especies fiscales	○					3		0,16	0,00	
5	Ayudante Administrativo 2	Llevar la nota al Director General para su revisión, aprobación y firma					→		1	0,00	0,05	
6	Oficial Mayor 1	Revisar la nota, aprobarla y firmarla		□					3	0,00	0,44	
7	Ayudante Administrativo 2	Enviar la nota al MEF dentro de los primeros ocho días del mes					→		1	0,00	0,05	
8	Ayudante Administrativo 2	Recibir solicitud para constatar las especies fiscales a retirar en el MEF	○		D			2		0,10	0,00	Existe demora hasta que se tengan listas las especies
9	Ayudante Administrativo 2	Acudir al MEF para constatar físicamente el envío de las especies y firmar el acta de entrega-recepción de las mismas	○	□			→		30	0,00	1,56	
10	Ayudante Administrativo 2	Elaborar comunicación para el envío de especie fiscales	○					3		0,16	0,00	Comunicación innecesaria
11	Ayudante Administrativo 2	Elaborar un acta de entrega-recepción con las especificación del envío y firmar en el área de entregué conforme	○					3		0,16	0,00	
12	Ayudante Administrativo 2	Remitir comunicación al Director General para su revisión, aprobación y firma					→		1	0,00	0,05	
13	Oficial Mayor 1	Revisar la comunicación, aprobarla y firmarla		□				3		0,44	0,00	revisión innecesaria
14	Ayudante Administrativo 2	Enviar la comunicación adjuntando posteriormente el documento físico dentro del paquete a enviar					→		1	0,00	0,05	
15	Ayudante Administrativo 2	Elaborar paquete para el envío de las especies fiscales	○					12		0,63	0,00	
16	Ayudante Administrativo 2	Enviar el paquete de especies fiscales					→		1	0,00	0,05	
17	Ayudante Administrativo 2	Recibir el acta firmada por el Director General o Cónsul receptor de las especies fiscales vía valija diplomática	○		D			1	1	0,05	0,05	Existe demora hasta recibir el acta firmada por valija
TOTAL								31	40	2,17	2,36	
								71		4,53		

Responsable	Costo total por minuto	FRECUENCIA (en 1 AÑO)	576
Oficial Mayor 1	0,15		
Ayud. Adm. 2	0,05		

Elaborado por: Mauricio Hidalgo V.



TABLA No 27. Análisis del proceso DGDVIRE – OPO

Análisis de Procesos												
Unidad Administrativa: Dirección General de Documentos de Viaje												
Proceso: Otorgamiento y renovación de pasaportes ordinarios								Codigo: DGDVIRE - OPO				
Objetivo: Proveer al ciudadano ecuatoriano de un documento de viaje de acuerdo a la Ley de Documentos de Viaje												
Eficiencia tiempo		85,19%		Tiempo		81						
Eficiencia costo		85,19%		Costo		6,75						
No	Responsable	Actividad	○	□	D	▽	⇒	Tiempo		Costo		Problemas detectados
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Contrato OIM	Recibir los documentos de requisito del cliente y verificar la autenticidad de los mismos	○					3		0,25	0,00	
2	Contrato OIM	Ingresar al programa de pasaportes con su usuario y clave asignado e ingresar el trámite del solicitante	○					5		0,42	0,00	
3	Contrato OIM	Recibir el pago del pasaporte y el formulario de datos en la ventanilla del BNF	○					6		0,50	0,00	
4	Contrato OIM	Llamar al cliente con el timbre de cambio del turno y proceder al registro de datos	○					9		0,75	0,00	demora el preparar al solicitante para el registro
5	Contrato OIM	Solicitar al cliente la revisión de los datos impresos en la especie fiscal de formulario de datos	○					2		0,17	0,00	
6	Contrato OIM	Recibir el formulario de datos con los documentos en la bandeja de recepción	○					1		0,08	0,00	recepción innecesaria
7	Contrato OIM	Realizar la revisión del supervisor, impresión y control de calidad	○	□				38	3	3,17	0,25	
8	Contrato OIM	Entregar el pasaporte verificado al funcionario encargado de la entrega de pasaportes					⇒		1	0,00	0,08	traslado innecesario
9	Contrato OIM	Solicitar al cliente que revise que todos los datos personales se encuentren correctos y que firme	○					3		0,25	0,00	
10	Contrato OIM	Ingresar al sistema de pasaportes la entrega del pasaporte verificado	○					1		0,08	0,00	
11	Contrato OIM	Colocar el sello circular de la Dirección General para avalar la entrega del pasaporte y entregar al usuario el pasaporte vigente	○					1		0,08	0,00	
12	Contrato OIM	Archivar los formularios de datos de pasaportes ordinarios				▽			8	0,00	0,67	
TOTAL								69	12	5,75	1,00	
								81		6,75		
Responsable		Costo total por minuto		FRECUENCIA (en 1 AÑO)		184800						
Contrato OIM		0,08										

Elaborado por: Mauricio Hidalgo V.



TABLA No 28. Análisis del proceso DGDVIRE – ODP

Análisis de Procesos												
Unidad Administrativa: Dirección General de Documentos de Viaje												
Proceso: Elaboración y entrega de pasaportes diplomáticos, oficial, especiales y apátridas									Codigo:			
Objetivo: Proveer al ciudadano ecuatoriano de un documento de viaje especial de acuerdo a la Ley de Documentos de Viaje									DGDVIRE - ODP			
Eficiencia tiempo		77,57%			Tiempo		107					
Eficiencia costo		76,04%			Costo		11,89					
No	Responsable	Actividad	○	□	D	▽	⇒	Tiempo		Costo		Problemas detectados
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Oficial Administrativo 2	Recibir los requisitos del cliente y verificar la autenticidad de los mismos	○					10		1,28	0,00	no se tiene base de datos de autoridades
2	Oficial Administrativo 2	Comprobar si el solicitante puede acceder al tipo de pasaporte solicitado y/o designarle un tipo de pasaporte acorde		□					5	0,00	0,64	no se tiene base de datos de autoridades
3	Oficial Administrativo 2	Ingresar al programa de pasaportes con su usuario y clave asignado e ingresar el trámite del solicitante	○					5		0,64	0,00	
4	Contrato OIM	Recibir el monto del pasaporte y el formulario de datos en la ventanilla del BNF	○					6		0,50	0,00	
5	Oficial Administrativo 2	Registrar los datos del solicitante	○					9		1,15	0,00	demora el preparar al solicitante para el registro
6	Oficial Administrativo 2	Solicitar al cliente la revisión de los datos impresos en la especie fiscal de formulario de datos	○					2		0,26	0,00	
7	Oficial Administrativo 2	Entregar el formulario de datos a los funcionarios encargados de la Supervisión, impresión y control de calidad					⇒		2	0,00	0,26	
8	Contrato OIM	Realizar la revisión del supervisor, impresión y control de calidad	○	□				38	3	3,17	0,25	
9	Contrato OIM	Entregar el pasaporte verificado tras el control de calidad al Oficial Administrativo 2					⇒		2	0,00	0,17	traslado innecesario
10	Oficial Administrativo 2	Solicitar al cliente que revise que todos los datos personales se encuentren correctos dentro del pasaporte y que firme	○					3		0,38	0,00	
11	Oficial Administrativo 2	Ingresar al sistema de pasaportes la entrega del pasaporte verificado	○					1		0,13	0,00	
12	Oficial Administrativo 2	Remitir el pasaporte al Director General para que llene la solicitud de visa					⇒		4	0,00	0,51	
13	Embajador	Llenar la solicitud de visa en el pasaporte vigente	○					8		1,41	0,00	
14	Oficial Administrativo 2	Colocar el sello circular de la Dirección General para avalar la entrega del pasaporte y entregar al usuario	○					1		0,13	0,00	
15	Oficial Administrativo 2	Archivar semanalmente los formularios de datos de pasaportes diplomáticos, especiales, ordinarios y apátridas				▽			8	0,00	1,02	
TOTAL								83	24	9,04	2,85	
								107		11,89		
Responsable		Costo total por minuto		FRECUENCIA (en 1 AÑO)		240						
Embajador		0,18										
Oficial Adm. 2		0,13										
Contrato OIM		0,08										

Elaborado por: Mauricio Hidalgo V.



TABLA No 29. Análisis del proceso DGME – OVD

Análisis de Procesos												
Unidad Administrativa: Dirección General de Asuntos de Migración y Extranjería												
Proceso: Otorgamiento o renovación de visa de no inmigrante 12-I, 12-II y 12-III									Codigo:			
Objetivo: Otorgar visa de cortesía para el personal diplomático, altos funcionarios de estado, y personal de cooperación técnica de misiones extranjeras y OI's									DGME - OVD			
Eficiencia tiempo		55,56%			Tiempo		72					
Eficiencia costo		52,87%			Costo		6,42					
No	Responsable	Actividad	○	□	D	▽	⇒	Tiempo		Costo		Problemas detectados
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Secretaria Ejecutiva 1	Recibir nota verbal de solicitud para otorgamiento o renovación de visa tipo 12-I, 12-II o 12-III	○					1		0,11	0,00	
2	Secretaria Ejecutiva 1	Entregar al Director General la solicitud para su conocimiento, revisión, sumilla e instrucción					⇒		1	0,00	0,11	
3	Ministro del SE	Conocer y revisar que la visa que se solicita sea pertinente, sumillar para que el Tercer Secretario atienda la solicitud		□					5	0,00	0,72	revisión innecesaria
4	Ministro del SE	Solicitar información faltante a embajadas u OI's	○					1		0,14	0,00	podría realizarlo TS al hacer la verificación
5	Secretaria Ejecutiva 1	Recoger los documentos sumillados con la instrucción, y entregar al Tercer Secretario					⇒		1	0,00	0,11	
6	Tercer Secretario	Verificar la completitud de los datos y requisitos		□					15	0,00	1,10	
7	Tercer Secretario	Contactar con la embajada u OI, en el caso de que no se pueda otorgar la visa, informando de la negación al otorgamiento o renovación	○					8		0,59	0,00	
8	Tercer Secretario	Informar verbalmente al Director General en caso de negación al otorgamiento o renovación de visa	○					3		0,22	0,00	
9	Tercer Secretario	Recibir la documentación e información faltante	○					1		0,07	0,00	
10	Tercer Secretario	Ingresar la solicitud y la visa otorgada dentro del programa MIGRA	○					12		0,88	0,00	
11	Tercer Secretario	Colocar el sello de visa y de pie de firma y llenarlo	○					8		0,59	0,00	
12	Tercer Secretario	Remitir el expediente del solicitante al Director General para la firma de la visa en el pasaporte					⇒		1	0,00	0,07	
13	Ministro del SE	Revisar y firmar el pasaporte en el sello de pie de firma de la visa	○	□				5	3	0,72	0,43	revisión innecesaria
14	Secretaria Ejecutiva 1	Recoger el pasaporte firmado y entregar a Tercer Secretario					⇒		1	0,00	0,11	
15	Tercer Secretario	Solicitar al cliente la firma de recibido y entregar el pasaporte con visa	○					1		0,07	0,00	
16	Tercer Secretario	Archivar el expediente con la firma de recibido				▽			5	0,00	0,37	
TOTAL								40	32	3,40	3,03	
								72		6,42		
Responsable		Costo total por minuto		FRECUENCIA (en 1 AÑO)		420						
Ministro del SE		0,14										
Secret. Ejec. 1		0,11										
Tercer Secret.		0,07										

Elaborado por: Mauricio Hidalgo V.



TABLA No 30. Análisis del proceso DGME – OVO

Análisis de Procesos														
Unidad Administrativa: Dirección General de Asuntos de Migración y Extranjería														
Proceso: Otorgamiento o renovación de visa de no inmigrante 12-V, -VI, -VII, -VIII, -IX y 12-X								Codigo:						
Objetivo: Otorgar visa de entrada para estudiantes, trabajadores, misioneros, representantes culturales, comerciantes y turistas que ingresen temporalmente								DGME - OVO						
Eficiencia tiempo		60,61%		Tiempo		66								
Eficiencia costo		60,56%		Costo		6,52								
No	Responsable	Actividad	Diagrama de Flujo					Tiempo		Costo		Problemas detectados		
			○	□	D	▽	⇒	A.V	N.A.V	A.V	N.A.V			
1	Técnico 2	Recibir el pedido de otorgamiento o renovación de visa 12-V, 12-VI, 12-VII, 12-VIII, 12-IX y 12-X adjuntando el formulario de solicitud de visa completo	○						1		0,09	0,00		
2	Técnico 2	Verificar que los datos y documentos estén completos		□						15	0,00	1,38		
3	Técnico 2	Recibir el pago respectivo al otorgamiento o renovación de la visa y al del formulario de solicitud	○						2		0,18	0,00		
4	Técnico 2	Ingresar el pago de la visa y el formulario al sistema de cobro del BNF y entregar un ejemplar del recibo	○						5		0,46	0,00		
5	Técnico 2	Solicitar el pasaporte vigente en donde se colocará la visa	○						2		0,18	0,00		
6	Técnico 2	Ingresar la solicitud y la visa otorgada dentro del programa MIGRA	○						12		1,11	0,00	demora en el ingreso de datos	
7	Técnico 2	Colocar el sello de visa y de pie de firma y llenarlo	○						8		0,74	0,00		
8	Técnico 2	Remitir el expediente del solicitante al Director General para la firma del pasaporte						⇒		1	0,00	0,09		
9	Ministro del SE	Revisar y firmar el pasaporte en el sello de pie de firma de la visa	○	□					5	3	0,72	0,43	revisión innecesaria	
10	Secretaria Ejecutiva 1	Recoger el pasaporte firmado y entregar a Técnico 2						⇒		1	0,00	0,11		
11	Técnico 2	Colocar los timbres respectivos en el sello de visa y en la parte inferior de la solicitud de visa	○						5		0,46	0,00		
12	Técnico 2	Entregar la visa al solicitante						⇒		1	0,00	0,09		
13	Técnico 2	Archivar el expediente en la carpeta correspondiente				▽				5	0,00	0,46		
TOTAL										40	26	3,95	2,57	
										66		6,52		

Responsable	Costo total por minuto
Ministro del SE	0,14
Secret. Ejec. 1	0,11
Técnico 2	0,09

FRECUENCIA (en 1 AÑO)	10560
-----------------------	-------

Elaborado por: Mauricio Hidalgo V.



TABLA No 31. Análisis del proceso DGPEE – RCI

Análisis de Procesos												
Unidad Administrativa: Dirección General de Proceso Electoral en el Exterior												
Proceso: Reunión de coordinación inicial con el TSE									Codigo: DGPEE - RCI			
Objetivo: Acordar metodología y términos de trabajo en conjunto, así como también cronogramas de trabajo y apoyo al proceso en el exterior												
Eficiencia tiempo			91,67%			Tiempo		336				
Eficiencia costo			91,72%			Costo		43,64				
No	Responsable	Actividad	○	□	D	▽	⇒	Tiempo		Costo		Problemas detectados
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Secretaria 1	Recibir invitación del TSE a reunión organizativa	○					1		0,07	0,00	
2	Secretaria 1	Remitir a Director General para su conocimiento e instrucción					⇒		1	0,00	0,07	
3	Ministro del SE	Conocer e instruir elaboración solicitud de información de representaciones del Ecuador en el Exterior	○					5		0,72	0,00	
4	Secretaria 1	Elaborar memorando de solicitud de información	○					10		0,68	0,00	
5	Secretaria 1	Remitir a Director General para su revisión, aprobación y firma					⇒		1	0,00	0,07	
6	Ministro del SE	Revisar memorando, aprobar y firmar		□					2	0,00	0,29	revisión innecesaria
7	Tercer Secretario	Enviar, vía mensajería, el memorando a la DGACL					⇒		3	0,00	0,22	
8	Tercer Secretario	Recibir, vía mensajería, la información solicitada a la DGACL	○					5		0,37	0,00	
9	Ministro del SE	Asistir a la reunión de coordinación con el TSE	○				⇒	180	15	26,06	2,17	
10	Tercer Secretario	Instruir elaboración informe de la reunión para el SAMC y programar una reunión para su presentación	○					1		0,07	0,00	
11	Tercer Secretario	Contactar con Jefe de Despacho de la SAMC y programar cita	○					6		0,44	0,00	
12	Tercer Secretario	Elaborar memorando de informe de la reunión	○					40		2,93	0,00	
13	Tercer Secretario	Remitir a Director General para su revisión, aprobación y firma					⇒		1	0,00	0,07	
14	Ministro del SE	Revisar el memorando, aprobar y firmar		□					5	0,00	0,72	
15	Ministro del SE	Asistir a reunión con SAMC para la presentación del informe	○					60		8,69	0,00	
TOTAL								308	28	40,03	3,61	
								336		43,64		
Responsable		Costo total por minuto		FRECUENCIA (en 1 AÑO)		0,25						
Ministro del SE		0,14										
Tercer Secret.		0,07										
Secretaria 1		0,07										

Elaborado por: Mauricio Hidalgo V.



TABLA No 32. Análisis del proceso DGPEE – CRE

Análisis de Procesos												
Unidad Administrativa: Dirección General de Proceso Electoral en el Exterior												
Proceso: Coordinación con consulados y embajadas ecuatorianas								Codigo: DGPEE - CRE				
Objetivo: Coordinar y supervisar las labores de representaciones ecuatorianas en el exterior para el desarrollo del proceso electoral												
Eficiencia tiempo		83,23%			Tiempo		155					
Eficiencia costo		80,47%			Costo		12,26					
No	Responsable	Actividad	○	□	D	▽	⇒	Tiempo		Costo		Problemas detectados
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Secretaria 1	Recibir el cronograma definitivo de labores	○					1		0,07	0,00	
2	Secretaria 1	Entregar a Director General para su conocimiento, sumilla e instrucción					⇒		1	0,00	0,07	
3	Ministro del SE	Conocer e instruir elaborar circular para impartir instrucciones al exterior	○					5		0,72	0,00	
4	Tercer Secretario	Elaborar circular con instrucciones y solicitando informe semanal de avance	○					14		0,95	0,00	
5	Tercer Secretario	Remitir a Director General para su revisión, aprobación y firma					⇒		1	0,00	0,07	
6	Ministro del SE	Revisar el correo electrónico circular, aprobar y firmar		□					2	0,00	0,29	
7	Tercer Secretario	Enviar la circular a representaciones del Ecuador en el extranjero					⇒		3	0,00	0,22	envío demoroso
8	Tercer Secretario	Recibir el informe de las actividades realizadas en la semana y los avances hechos	○					5		0,37	0,00	espera a recibir todos los informes para realizar análisis
9	Tercer Secretario	Informar verbalmente al Director General de cualquier anomalía en los avances o en la preparación del proceso	○					10		0,73	0,00	
10	Ministro del SE	Instruir, en caso de que se requiera del TSE, elaborar nota para el TSE pidiendo asesoría o instrucción	○					2		0,29	0,00	
11	Tercer Secretario	Elaborar nota para el TSE pidiendo asesoría o participación	○					8		0,59	0,00	
12	Tercer Secretario	Enviar nota al TSE					⇒		1	0,00	0,07	
13	Tercer Secretario	Recibir respuesta a consulta o pedido de instrucción o participación activa en el proceso	○					3		0,22	0,00	
14	Tercer Secretario	Elaborar nota de informe semanal de actividades	○					40		2,93	0,00	
15	Tercer Secretario	Remitir a Director General para su revisión, aprobación y firma					⇒		1	0,00	0,07	
16	Ministro del SE	Revisar, aprobar, firmar e instruir el envío a TSE		□					5	0,00	0,72	
17	Tercer Secretario	Enviar nota de informe al TSE					⇒		1	0,00	0,07	
18	Tercer Secretario	Recibir la lista de ciudadanos empadronados	○		D			1		0,07	0,00	Se espera hasta recibir del TSE
19	Tercer Secretario	Enviar la lista de ciudadanos empadronados al TSE					⇒		1	0,00	0,07	
20	Tercer Secretario	Recibir los nombres de los ciudadanos que conforman la JRV y los materiales para elecciones	○		D			35		2,56	0,00	Se espera hasta recibir del TSE
21	Tercer Secretario	Enviar, vía valija diplomática, los materiales					⇒		5	0,00	0,37	
22	Tercer Secretario	Recibir, vía valija diplomática, informes sobre el proceso y los sobres de resultados	○		D			5		0,37	0,00	Se espera hasta recibir del TSE
23	Tercer Secretario	Enviar, vía mensajería, a TSE los informes sobre el proceso y los sobres de resultados					⇒		5	0,00	0,37	
TOTAL								129	26	9,87	2,39	
								155		12,26		
Responsable		Costo total por minuto			FRECUENCIA (en 1 AÑO)		0,25					
Ministro del SE		0,14										
Tercer Secret.		0,07										
Secretaria 1		0,07										

Elaborado por: Mauricio Hidalgo V.



4.4 SITUACIÓN PROPUESTA DE LOS PROCEDIMIENTOS

Una vez realizado el levantamiento y en forma posterior a la realización de los flujogramas de análisis de cada uno de los procesos seleccionados, y con la experiencia obtenida y los problemas encontrados en los mismos, se evidencia la necesidad de mejoras mediante la aplicación de los siguientes criterios: fusión, creación, supresión o mejoramiento de las actividades. Las opciones que se presentan en la propuesta son jerarquizadas tomando en cuenta principalmente la minimización de los costos y tiempo utilizados para producir un ahorro en los recursos implementados en ellos. Posteriormente se tratará de eliminar las actividades que no agreguen valor para así seguir con los criterios de maximización de las eficiencias de costos y tiempo.

Cabe recalcar que al escoger el ahorro en tiempos y costos como elemento determinante y principal al realizar la propuesta de mejora, la eficiencia de dichos procesos se podría ver afectada o disminuida en vista de que no se podrán modificar o eliminar las actividades no agregadoras de valor.

Las propuestas de mejora, basadas en la experiencia del autor y realizadas en conjunto con los Directores Generales y Jefe de Despacho, para cada uno de los procesos seleccionados son las siguientes:



TABLA No 33. Análisis de la situación propuesta al proceso SAMC – RAC

Análisis de Procesos												
Unidad Administrativa: Subsecretaría de Asuntos Migratorios y Consulares												
Proceso: Recepción en audiencia a solicitantes de la sociedad civil, prensa, OI's									Codigo: SAMC - RAC			
Objetivo: Atender en audiencia a representantes de los organismos internacionales, prensa, sociedad civil y cuerpo diplomático acreditado en el país que demandan información												
Eficiencia tiempo			88,00%			Tiempo		100				
Eficiencia costo			89,59%			Costo		14,66				
No	Responsable	Actividad	○	□	D	▽	⇒	Tiempo		Costo		Soluciones propuestas
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Tercer Secretario	Recibir y conocer pedido de audiencia por parte de OI's, prensa, sociedad civil y cuerpo diplomático para tratar temas de asuntos migratorios y consulares	○					6		0,44	0,00	Directamente realizada por el TS
2	Tercer Secretario	Remitir al Subsecretario la solicitud de audiencia, de ser necesario su conocimiento y sumilla, indicando agenda					⇒		1	0,00	0,07	
3	Embajador	Conocer el pedido e instruir a Jefe de Despacho sumillar a las UA's o elaborar memorando de solicitud de instrucción a VM en caso de que se necesite una decisión	○					15		2,64	0,00	
4	Tercer Secretario	Elaborar memorando de solicitud de instrucción a VM y remitir a Subsecretario	○				⇒	5	1	0,37	0,07	Utilizando formato estándar
5	Embajador	Revisar contenido, firmar e instruir a Secretaria enviar		□					2	0,00	0,35	
6	Secretaria Ejecutiva 2	Enviar memorando vía mensajería a VM					⇒		1	0,00	0,08	
7	Secretaria Ejecutiva 2	Recibir memorando sumillado vía mensajería de VM	○					1		0,08	0,00	
8	Secretaria Ejecutiva 2	Registrar en agenda de la subsecretaría fecha y hora de audiencia	○					1		0,08	0,00	
9	Embajador	Recibir en audiencia al solicitante en el despacho del Subsecretario	○					45		7,91	0,00	
10	Embajador	Instruir a Jefe de Despacho elaborar informe de la reunión	○					5		0,88	0,00	
11	Tercer Secretario	Elaborar informe de reunión	○					10		0,73	0,00	Utilizando formato estándar
12	Tercer Secretario	Remitir al Subsecretario para su revisión					⇒		1	0,00	0,07	
13	Embajador	Revisar contenido del informe		□					4	0,00	0,70	
14	Secretaria Ejecutiva 2	Enviar fotocopias a los Directores Generales vía mensajería					⇒		1	0,00	0,08	
15	Secretaria Ejecutiva 2	Archivar fotocopia				▽			1	0,00	0,08	
TOTAL								88	12	13,13	1,53	
								100		14,66		

Responsable	Costo total por minuto
Embajador	0,18
Secret. Ejec. 2	0,08
Tercer Secret.	0,07

FRECUENCIA (en 1 AÑO)	240
-----------------------	-----

Resultados obtenidos de la propuesta de mejora

Actividades Mejoradas	2
Actividades Fusionadas	2
Actividades Suprimidas	5
Actividades Creadas	1
Tiempo Ahorrado en el proceso	30
Costo Ahorrado en el proceso	2,28
Costo anual ahorrado	547,45



TABLA No 34. Análisis de la situación propuesta al proceso SAMC – PIU

Análisis de Procesos												
Unidad Administrativa: Subsecretaría de Asuntos Migratorios y Consulares												
Proceso: Procesamiento de la información proveniente de las UA's, MD y OC									Codigo: SAMC - PIU			
Objetivo: Conocer y remitir información en asuntos de migración y extranjería proveniente de las UA's a su cargo y/o misiones diplomáticas y oficinas consulares que soliciten información												
Eficiencia tiempo			68,75%			Tiempo		96				
Eficiencia costo			59,52%			Costo		10,71				
No	Responsable	Actividad	○	□	D	▽	⇒	Tiempo		Costo		Soluciones propuestas
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Tercer Secretario	Recibir información o solicitud de la misma de UA's del Ministerio, MD u OC	○					6		0,44	0,00	Directamente realizada por el TS
2	Tercer Secretario	Remitir al Subsecretario para su conocimiento					⇒		1	0,00	0,07	
3	Ebajador	Conocer el contenido del documento e instruir a Jefe de Despacho enviar información solicitada con ayuda memoria	○					15		2,64	0,00	
4	Tercer Secretario	Buscar en archivo antecedentes sobre el tema, o sumillar el documento para la atención de una Dirección General	○					20		1,46	0,00	
5	Tercer Secretario	Elaborar ayuda memoria con la información recopilada	○					20		1,46	0,00	Utilizando formato estándar
6	Tercer Secretario	Remitir al Subsecretario para revisión y aprobación					⇒		1	0,00	0,07	
7	Embajador	Revisar contenido de ayuda memoria, verificando que la información responda a lo solicitado e instruir a Secretaria enviar		□					20	0,00	3,52	
8	Secretaria Ejecutiva 2	Enviar la información con ayuda memoria					⇒		1	0,00	0,08	
9	Tercer Secretario	Elaborar memorando o correo electrónico para enviar la información	○					5		0,37	0,00	Utilizando formato estándar
10	Secretaria Ejecutiva 2	Enviar a las diferentes unidades administrativas, misiones diplomáticas u oficinas consulares					⇒		2	0,00	0,17	
11	Secretaria Ejecutiva 2	Archivar información recibida en carpeta correspondiente				▽			5	0,00	0,42	
TOTAL								66	30	6,37	4,33	
								96		10,71		
Responsable		Costo total por minuto		FRECUENCIA (en 1 AÑO)		240						
Embajador		0,18										
Secret. Ejec. 2		0,08										
Tercer Secret.		0,07										

Resultados obtenidos de la propuesta de mejora:

Actividades Mejoradas	2
Actividades Fusionadas	0
Actividades Suprimidas	4
Actividades Creadas	1
Tiempo Ahorrado en el proceso	20
Costo Ahorrado en el proceso	1,50
Costo anual ahorrado	359,075



TABLA No 35. Análisis de la situación propuesta al proceso DGACL – AIC

Análisis de Procesos												
Unidad Administrativa: Dirección General de Asuntos Consulares y Legalizaciones												
Proceso: Recopilación de informes de actividades de consulados									Codigo: DGACL - IAC			
Objetivo: Elaborar una compilación de las actividades más relevantes realizadas por representaciones consulares del Ecuador en el exterior												
Eficiencia tiempo			52,08%			Tiempo		96				
Eficiencia costo			51,40%			Costo		11,12				
No	Responsable	Actividad	○	□	D	▽	⇒	Tiempo		Costo		Soluciones propuestas
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Embajador	Instruir la elaboración de circular para los consulados para el envío de informes de actividades	○					3		0,53	0,00	
2	Secretaria Ejecutiva 1	Elaborar y enviar circular para los consulados para la elaboración y envío del informe	○				⇒	2	1	0,22	0,11	Utilizando formato estándar
3	Secretaria Ejecutiva 1	Recibir correo electrónico de informe de actividades y avance de proyectos	○					1		0,11	0,00	
4	Secretaria Ejecutiva 1	Analizar el informe recibido y comprobar el cumplimiento de los objetivos propuestos		□					38	0,00	4,20	
5	Secretaria Ejecutiva 1	Informar verbalmente al Director General de situaciones relevantes para el país	○					12		1,33	0,00	
6	Secretaria Ejecutiva 1	Elaborar correo electrónico acusando el recibo del informe con felicitación u observaciones y llevar a Director General para su revisión, aprobación y firma	○				⇒	12	1	1,33	0,11	Utilizando formato estándar
7	Embajador	Revisar el correo electrónico en formato y contenido, aprobarla y firmarla		□					5	0,00	0,88	
8	Secretaria Ejecutiva 1	Enviar correo electrónico de acuse de recibo					⇒		1	0,00	0,11	
9	Secretaria Ejecutiva 1	Elaborar documento de compilación de actividades relevantes cumplidas por consulados	○					20		2,21	0,00	
TOTAL								50	46	5,72	5,41	
								96		11,12		
Responsable		Costo total por minuto		FRECUENCIA		(en 1 AÑO)						
Embajador		0,18								348		
Secret. Ejec. 1		0,11										

Resultados obtenidos de la propuesta de mejora:

Actividades Mejoradas	2
Actividades Fusionadas	4
Actividades Suprimidas	2
Actividades Creadas	0
Tiempo Ahorrado en el proceso	35
Costo Ahorrado en el proceso	4,19
Costo anual ahorrado	1458,7



TABLA No 36. Análisis de la situación propuesta al proceso DGACL – LAD

Análisis de Procesos												
Unidad Administrativa: Dirección General de Asuntos Consulares y Legalizaciones												
Proceso: Legalización y apostilla de documentos								Codigo: DGACL - LAD				
Objetivo: Certificar la autenticidad de las firmas en los documentos que tendrán que surtir efecto en el exterior												
Eficiencia tiempo		80,77%		Tiempo		26						
Eficiencia costo		80,96%		Costo		2,32						
No	Responsable	Actividad	○	□	D	▽	⇒	Tiempo		Costo		Soluciones propuestas
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Técnico 2	Ingresar al programa LEGALIZA con su usuario y clave asignado	○					3		0,28	0,00	
2	Técnico 2	Recibir documentación a apostillar y legalizar y consultar al cliente el país al que será enviada la documentación	○					1		0,09	0,00	Se colocó un aviso para que la gente le diga directamente al funcionario el país
3	Técnico 2	Ingresar los datos de los documentos y verificar las firmas	○					3		0,28	0,00	Se revisó, verificó y actualizó archivo digital de firmas
4	Técnico 2	Imprimir el indicativo del trámite y grapar al grupo de documentos a legalizar o apostillar	○					1		0,09	0,00	El programa imprimirá el indicativo de trámite llenado
5	Técnico 2	Recibir el pago con la entrega de la parte derecha del indicativo	○					3		0,28	0,00	
6	Técnico 2	Asignar el número de la apostilla	○					4		0,37	0,00	
7	Técnico 2	Entregar, en el caso de legalización, al Coordinador del proceso para la puesta de timbre y firma del mismo					⇒		1	0,00	0,09	
8	Tercer Secretario	Firmar el documento a legalizar y poner el timbre del valor respectivo	○					3		0,22	0,00	
9	Tercer Secretario	Entregar al funcionario encargado de la entrega de los trámites a los clientes					⇒		1	0,00	0,07	
10	Técnico 2	Entregar, en caso de apostilla, al funcionario encargado del llenado					⇒		1	0,00	0,09	
11	Técnico 2	Imprimir la apostilla	○					1		0,09	0,00	El programa imprimirá los datos de sello
12	Técnico 2	Entregar el documento apostillado al funcionario de entrega al cliente					⇒		1	0,00	0,09	
13	Técnico 2	Colocar el timbre respectivo	○					2		0,18	0,00	
14	Técnico 2	Entregar al cliente el documento legalizado o apostillado					⇒		1	0,00	0,09	
TOTAL								21	5	1,88	0,44	
								26		2,32		
Responsable		Costo total por minuto		FRECUENCIA		(en 1 AÑO)		196680				
Técnico 2		0,09										
Tercer Secret.		0,07										

Resultados obtenidos de la propuesta de mejora:

Actividades Mejoradas	5
Actividades Fusionadas	2
Actividades Suprimidas	0
Actividades Creadas	0
Tiempo Ahorrado en el proceso	13
Costo Ahorrado en el proceso	1,20
Costo anual ahorrado	235442



TABLA No 37. Análisis de la situación propuesta al proceso DGAE – AEE

Análisis de Procesos												
Unidad Administrativa: Dirección General de Apoyo a Ecuatorianos en el Exterior												
Proceso: Atención a solicitudes de apoyo										Codigo: DGAE - AEE		
Objetivo: Brindar soporte a los diferentes problemas que enfrentan los ecuatorianos que se encuentran en el exterior												
Eficiencia tiempo		88,89%				Tiempo		117				
Eficiencia costo		88,89%				Costo		7,95				
No	Responsable	Actividad	○	□	D	▽	⇒	Tiempo		Costo		Soluciones propuestas
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Técnico 3	Entrevistar, personalmente, al familiar o apoderado del ecuatoriano en el extranjero tratando de obtener la mayor cantidad posible de datos e ingresar la información del caso en la base de datos	○					32		2,17	0,00	Entrevista directamente el T3 personalmente
2	Técnico 3	Elaborar correo electrónico para el consulado más cercano a la ciudad en el que se encuentra el compatriota para la asistencia	○					6		0,41	0,00	
3	Técnico 3	Elaborar una nota verbal para la embajada del país extranjero, si necesitare de alguna asistencia, acción o revisión de algún caso	○					6		0,41	0,00	
4	Técnico 3	Elaborar, si son casos de repatriación de cadáveres, una nota a Defensoría del Pueblo informando del caso	○					6		0,41	0,00	
5	Técnico 3	Remitir la comunicación al Director General para su revisión, aprobación y firma					⇒		1	0,00	0,07	
6	Ministro del SE	Revisar, aprobar y firmar la documentación		□					6	0,00	0,41	
7	Técnico 3	Enviar el correo electrónico, la nota verbal o la nota respectivamente					⇒		1	0,00	0,07	
8	Técnico 3	Recibir correo electrónico de respuesta de consulados informando de situación del ecuatoriano en el extranjero	○					8		0,54	0,00	
9	Técnico 3	Recibir nota verbal de respuesta, en el caso de haber solicitado a la embajada asistencia, acción o revisión del caso	○					8		0,54	0,00	
10	Técnico 3	Analizar posibles soluciones del caso	○	□				20	5	1,36	0,34	
11	Técnico 3	Contactar con el familiar para informar de las respuestas obtenidas y las posibles soluciones	○					15		1,02	0,00	
12	Técnico 3	Ingresar las actualizaciones del caso en la base de datos	○					3		0,20	0,00	
TOTAL								104	13	7,06	0,88	
								117		7,95		
Responsable		Costo total por minuto						FRECUENCIA (en 1 AÑO)		3600		
Ministro del SE		0,14										
Técnico 3		0,07										



Escuela Politécnica del Ejército

Resultados obtenidos de la propuesta de mejora:

Actividades Mejoradas	1
Actividades Fusionadas	2
Actividades Suprimidas	2
Actividades Creadas	0
Tiempo Ahorrado en el proceso	17
Costo Ahorrado en el proceso	1,15
Costo anual ahorrado	4156,5

TABLA No 38. Análisis de la situación propuesta al proceso DGAE – IRC

Análisis de Procesos													
Unidad Administrativa: Dirección General de Apoyo a Ecuatorianos en el Exterior													
Proceso: Elaboración de solicitud de inscripción de nacimientos, matrimonios y defunciones									Codigo: DGAE - IRC				
Objetivo: Inscribir en el registro civil del Ecuador los nacimientos, matrimonios y defunciones inscritas y gestionadas por los consulados ecuatorianos en el exterior													
Eficiencia tiempo		73,91%			Tiempo		23						
Eficiencia costo		73,78%			Costo		1,59						
No	Responsable	Actividad	○	□	D	▽	⇒	Tiempo		Costo		Soluciones propuestas	
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V		
1	Secretaria Ejecutiva 3	Recibir vía valija diplomática las actas de inscripciones o, en caso de no ser posible las actas físicas, por correo electrónico, los datos de las mismas	○					1		0,08	0,00		
2	Secretaria Ejecutiva 3	Recibir solicitud de inscripción de OR o SRG	○					1		0,08	0,00		
3	Secretaria Ejecutiva 3	Entregar a Técnico 3 el paquete con las inscripciones					⇒		1	0,00	0,08		
4	Técnico 3	Ingresar en la base de datos los nombres y apellidos de las actas recibidas	○					1		0,07	0,00		
5	Técnico 3	Revisar la veracidad del acta		□					1	0,00	0,07	Comparten base de datos de firmas digitales con DGACL	
6	Técnico 3	Ingresar los datos de inscripción del acta en el sistema	○					6		0,41	0,00		
7	Técnico 3	Elaborar nota de solicitud de registro de la inscripción, firmar, enviar al Registro Civil y archivar por fechas	○			▽	⇒	2	3	0,14	0,20	Utilizando formato estándar y autorizando la firma de notas para inscripción	
8	Técnico 3	Bucar la nota de solicitud, en caso de que el cliente lo solicite, y elaborar el documento referencia de trámite y entregar al cliente para que lo lleve al Registro Civil	○				⇒	6	1	0,41	0,07	Búsqueda más rápida en archivo por fechas y utilizando formato estándar	
TOTAL								17	6	1,17	0,42		
								23			1,59		
Responsable		Costo total por minuto		FRECUENCIA (en 1 AÑO)		31320							
Ministro del SE		0,14											
Técnico 3		0,07											
Secret. Ejec. 3		0,08											



Escuela Politécnica del Ejército

Resultados obtenidos de la propuesta de mejora:

Actividades Mejoradas	3
Actividades Fusionadas	7
Actividades Suprimidas	3
Actividades Creadas	1
Tiempo Ahorrado en el proceso	23
Costo Ahorrado en el proceso	1,57
Costo anual ahorrado	49234,4

TABLA No 39. Análisis de la situación propuesta al proceso DGCCRE – ARC

Análisis de Procesos												
Unidad Administrativa: Dirección General de Cuentas Consulares y Recaudaciones en el Exterior												
Proceso: Análisis, revisión y registro de los informes de actuaciones recibidos									Codigo:			
Objetivo: Mantener un control de las actuaciones realizadas en el exterior y de las recaudaciones hechas por las mismas									DGCCRE - ARC			
Eficiencia tiempo		39,00%		Tiempo		100						
Eficiencia costo		35,23%		Costo		5,77						
No	Responsable	Actividad	○	□	D	▽	⇒	Tiempo		Costo		Soluciones propuestas
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Ayudante Administrativo 2	Recibir el correo electrónico adjunto con el informe mensual de actuaciones con anexos e informar verbalmente al Director General de su llegada	○					1		0,05	0,00	Informa al Director general para su conocimiento
2	Ayudante Administrativo 2	Registrar la información en el sistema verificando la coherencia de los datos	○	□				26	20	1,35	1,04	La verificación de la coherencia de los datos hecha a la vez que se los ingresa en el sistema minimiza el tiempo de análisis
3	Ayudante Administrativo 2	Revisar los datos, observaciones y recomendaciones del informe precedente		□					30	0,00	1,56	
4	Ayudante Administrativo 2	Elaborar correo electrónico o memorando acusando el recibo del informe con las observaciones o conformidad sobre el informe	○					12		0,63	0,00	
5	Ayudante Administrativo 2	Remitir comunicación al Director General para su revisión, aprobación y firma					⇒		1	0,00	0,05	
6	Oficial Mayor 1	Revisar comunicación, aprobar y firmar		□					6	0,00	0,87	
7	Ayudante Administrativo 2	Enviar el correo electrónico acusando el recibo del informe					⇒		1	0,00	0,05	
8	Ayudante Administrativo 2	Archivar en la carpeta correspondiente a la unidad administrativa				▽			3	0,00	0,16	
TOTAL								39	61	2,03	3,73	
								100		5,77		
Responsable		Costo total por minuto		FRECUENCIA (en 1 AÑO)		1044						
Oficial Mayor 1		0,15										
Ayud. Adm. 2		0,05										



Resultados obtenidos de la propuesta de mejora:

Actividades Mejoradas	1
Actividades Fusionadas	4
Actividades Suprimidas	2
Actividades Creadas	0
Tiempo Ahorrado en el proceso	46
Costo Ahorrado en el proceso	2,67
Costo anual ahorrado	2792,27

TABLA No 40. Análisis de la situación propuesta al proceso DGCCRE – REF

Análisis de Procesos												
Unidad Administrativa: Dirección General de Cuentas Consulares y Recaudaciones en el Exterior												
Proceso: Reposición de especies fiscales										Codigo:		
Objetivo: Mantener un correcto suministro de especies fiscales a los consulados en el exterior y unidades administrativas en el Ecuador										DGCCRE - REF		
Eficiencia tiempo		33,33%		Tiempo		57						
Eficiencia costo		30,47%		Costo		3,25						
No	Responsable	Actividad	○	□	D	▽	⇒	Tiempo		Costo		Soluciones propuestas
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Ayudante Administrativo 2	Recibir el memorando solicitando la reposición de especies fiscales, elaborar nota solicitando al MEF el despacho de las especies fiscales y remitir al Director General para su revisión, aprobación y firma	○				⇒	3	1	0,16	0,05	Utilizando formato estándar
2	Oficial Mayor 1	Revisar la nota, aprobarla y firmarla		□					3	0,00	0,44	
3	Ayudante Administrativo 2	Enviar la nota al MEF dentro de los primeros ocho días del mes					⇒		1	0,00	0,05	
4	Ayudante Administrativo 2	Recibir solicitud para constatar las especies fiscales a retirar en el MEF	○		D			2		0,10	0,00	Existe demora hasta que se tengan listas las especies
5	Ayudante Administrativo 2	Acudir al MEF para constatar físicamente el envío de las especies y firmar el acta de entrega-recepción de las mismas	○	□			⇒		30	0,00	1,56	
6	Ayudante Administrativo 2	Elaborar un acta de entrega-recepción con las especificación del envío, firmar en el área de entregué conforme y enviarla adjuntada posteriormente al paquete a enviar	○				⇒	1	1	0,05	0,05	Utilizando formato estándar
7	Ayudante Administrativo 2	Elaborar paquete para el envío de las especies fiscales y enviarlo	○				⇒	12	1	0,63	0,05	
8	Ayudante Administrativo 2	Recibir el acta firmada por el Director General o Cónsul receptor de las especies fiscales	○		D			1	1	0,05	0,05	Existe demora hasta recibir el acta firmada por valija
TOTAL								19	38	0,99	2,26	
								57		3,25		
Responsable		Costo total por minuto		FRECUENCIA (en 1 AÑO)		576						
Oficial Mayor 1		0,15										
Ayud. Adm. 2		0,05										



Resultados obtenidos de la propuesta de mejora:

Actividades Mejoradas	2
Actividades Fusionadas	7
Actividades Suprimidas	5
Actividades Creadas	0
Tiempo Ahorrado en el proceso	14
Costo Ahorrado en el proceso	1,29
Costo anual ahorrado	741,12



TABLA No 41. Análisis de la situación propuesta al proceso DGDVIRE – OPO

Análisis de Procesos												
Unidad Administrativa: Dirección General de Documentos de Viaje												
Proceso: Otorgamiento y renovación de pasaportes ordinarios									Codigo:			
Objetivo: Proveer al ciudadano ecuatoriano de un documento de viaje de acuerdo a la Ley de Documentos de Viaje									DGDVIRE - OPO			
Eficiencia tiempo			85,71%			Tiempo		77				
Eficiencia costo			85,71%			Costo		6,42				
No	Responsable	Actividad	○	□	D	▽	⇒	Tiempo		Costo		Soluciones propuestas
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Contrato OIM	Recibir los documentos de requisito del cliente y verificar la autenticidad de los mismos	○					3		0,25	0,00	
2	Contrato OIM	Ingresar al programa de pasaportes con su usuario y clave asignado e ingresar el trámite del solicitante	○					5		0,42	0,00	
3	Contrato OIM	Recibir el pago del pasaporte y el formulario de datos en la ventanilla del BNF	○					6		0,50	0,00	
4	Contrato OIM	Llamar al cliente con el timbre de cambio del turno y proceder al registro de datos	○					7		0,58	0,00	Se colocó un letrero informativo ara que el usuario sepa alistarse con anterioridad mientras espera que se le llame
5	Contrato OIM	Solicitar al cliente la revisión de los datos impresos en la especie fiscal de formulario de datos e instruir la entrega por la ventanilla de revisión de supervisión	○					2		0,17	0,00	
6	Contrato OIM	Realizar la revisión del supervisor, impresión y control de calidad	○	□				38	3	3,17	0,25	Recibe directamente el encargado de la revisión de supervisión
7	Contrato OIM	Solicitar al cliente que revise que todos los datos personales se encuentren correctos y que firme	○					3		0,25	0,00	Entrega directamente el funcionario de control de calidad por ventanilla
8	Contrato OIM	Ingresar al sistema de pasaportes la entrega del pasaporte verificado y colocar el sello circular de la Dirección General para avalar la entrega del pasaporte y entregar al usuario el pasaporte vigente	○					2		0,17	0,00	
9	Contrato OIM	Archivar los formularios de datos de pasaportes ordinarios				▽			8	0,00	0,67	
TOTAL								66	11	5,50	0,92	
								77		6,42		
Responsable		Costo total por minuto		FRECUENCIA		(en 1 AÑO)						
Contrato OIM		0,08		184800								

Resultados obtenidos de la propuesta de mejora:

Actividades Mejoradas	4
Actividades Fusionadas	2
Actividades Suprimidas	2
Actividades Creadas	0
Tiempo Ahorrado en el proceso	4
Costo Ahorrado en el proceso	0,33
Costo anual ahorrado	61600



TABLA No 42. Análisis de la situación propuesta al proceso DGDVIRE – ODP

Análisis de Procesos												
Unidad Administrativa: Dirección General de Documentos de Viaje												
Proceso: Elaboración y entrega de pasaportes diplomáticos, oficial, especiales y apátridas									Codigo: DGDVIRE - ODP			
Objetivo: Proveer al ciudadano ecuatoriano de un documento de viaje especial de acuerdo a la Ley de Documentos de Viaje												
Eficiencia tiempo			76,47%			Tiempo		102				
Eficiencia costo			74,68%			Costo		11,25				
No	Responsable	Actividad	○	□	D	▽	⇒	Tiempo		Costo		Soluciones propuestas
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Oficial Administrativo 2	Recibir los requisitos del cliente y verificar la autenticidad de los mismos y comprobar si el solicitante puede acceder al tipo de pasaporte solicitado y/o designarle un tipo de pasaporte acorde	○	□				5	5	0,64	0,64	Poseer lista de autoridades estatales (remitida por SENRES) para no necesitar la comprobación de la veracidad de los documentos
2	Oficial Administrativo 2	Ingresar al programa de pasaportes con su usuario y clave asignado e ingresar el trámite del solicitante	○					5		0,64	0,00	
3	Contrato OIM	Recibir el monto del pasaporte y el formulario de datos en la ventanilla del BNF	○					6		0,50	0,00	
4	Oficial Administrativo 2	Registrar los datos del solicitante	○					9		1,15	0,00	
5	Oficial Administrativo 2	Solicitar al cliente la revisión de los datos impresos en la especie fiscal de formulario de datos	○					2		0,26	0,00	
6	Oficial Administrativo 2	Entregar el formulario de datos a los funcionarios encargados de la Supervisión, impresión y control de calidad					⇒		2	0,00	0,26	
7	Contrato OIM	Realizar la revisión del supervisor, impresión y control de calidad	○	□				38	3	3,17	0,25	
8	Contrato OIM	Entregar el pasaporte verificado tras el control de calidad al Oficial Administrativo 2					⇒		2	0,00	0,17	
9	Oficial Administrativo 2	Solicitar al cliente que revise que todos los datos personales se encuentren correctos dentro del pasaporte y que firme	○					3		0,38	0,00	
10	Oficial Administrativo 2	Ingresar al sistema de pasaportes la entrega del pasaporte verificado y remitir el pasaporte al Director General para que llene la solicitud de visa	○				⇒	1	4	0,13	0,51	
11	Embajador	Llenar la solicitud de visa en el pasaporte vigente	○					8		1,41	0,00	
12	Oficial Administrativo 2	Colocar el sello circular de la Dirección General para avalar la entrega del pasaporte y entregar al usuario	○					1		0,13	0,00	
13	Oficial Administrativo 2	Archivar semanalmente los formularios de datos de pasaportes diplomáticos, especiales, ordinarios y apátridas				▽			8	0,00	1,02	
TOTAL								78	24	8,40	2,85	
								102		11,25		
Responsable		Costo total por minuto				FRECUENCIA (en 1 AÑO)		240				
Embajador		0,18										
Oficial Adm. 2		0,13										
Contrato OIM		0,08										



Resultados obtenidos de la propuesta de mejora:

Actividades Mejoradas	1
Actividades Fusionadas	4
Actividades Suprimidas	0
Actividades Creadas	0
Tiempo Ahorrado en el proceso	5
Costo Ahorrado en el proceso	0,64
Costo anual ahorrado	153,625



TABLA No 43. Análisis de la situación propuesta al proceso DGME – OVD

Análisis de Procesos												
Unidad Administrativa: Dirección General de Asuntos de Migración y Extranjería												
Proceso: Otorgamiento o renovación de visa de no inmigrante 12-I, 12-II y 12-III								Codigo: DGME - OVD				
Objetivo: Otorgar visa de cortesía para el personal diplomático, altos funcionarios de estado, y personal de cooperación técnica de misiones extranjeras y OI's												
Eficiencia tiempo		65,63%		Tiempo		64						
Eficiencia costo		69,10%		Costo		5,33						
No	Responsable	Actividad	○	□	D	▽	⇒	Tiempo		Costo		Soluciones propuestas
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Secretaria Ejecutiva 1	Recibir nota verbal de solicitud para otorgamiento o renovación de visa tipo 12-I, 12-II o 12-III y entregar a Director General para su conocimiento y sumilla	○				⇒	1		0,11	0,00	
2	Ministro del SE	Conocer y sumillar para que el Tercer Secretario atienda la solicitud	○					3		0,43	0,00	
3	Tercer Secretario	Verificar la completitud de los datos y requisitos		□					15	0,00	1,10	
4	Tercer Secretario	Contactar con la embajada u OI, en el caso de que no se pueda otorgar la visa, informando de la falta de documentación o negación al otorgamiento o renovación	○					8		0,59	0,00	
5	Tercer Secretario	Informar verbalmente al Director General en caso de negación al otorgamiento o renovación de visa	○					3		0,22	0,00	
6	Tercer Secretario	Recibir la documentación e información faltante	○					1		0,07	0,00	
7	Tercer Secretario	Ingresar la solicitud y la visa otorgada dentro del programa MIGRA	○					12		0,88	0,00	
8	Tercer Secretario	Colocar el sello de visa y de pie de firma y llenarlo	○					8		0,59	0,00	
9	Tercer Secretario	Remitir el expediente del solicitante al Director General para la firma de la visa en el pasaporte					⇒	1		0,00	0,07	
10	Ministro del SE	Firmar el pasaporte en el sello de pie de firma de la visa	○					5		0,72	0,00	
11	Secretaria Ejecutiva 1	Recoger el pasaporte firmado y entregar a Tercer Secretario					⇒	1		0,00	0,11	
12	Tercer Secretario	Solicitar al cliente la firma de recibido y entregar el pasaporte con visa	○					1		0,07	0,00	
13	Tercer Secretario	Archivar el expediente con la firma de recibido				▽		5		0,00	0,37	
TOTAL								42	22	3,69	1,65	
								64		5,33		

Responsable	Costo total por minuto
Ministro del SE	0,14
Secret. Ejec. 1	0,11
Tercer Secret.	0,07

FRECUENCIA (en 1 AÑO)	420
-----------------------	-----

Resultados obtenidos de la propuesta de mejora:

Actividades Mejoradas	3
Actividades Fusionadas	2
Actividades Suprimidas	2
Actividades Creadas	0
Tiempo Ahorrado en el proceso	8



Costo Ahorrado en el proceso	1,09
Costo anual ahorrado	457,625

TABLA No 44. Análisis de la situación propuesta al proceso DGME – OVO

Análisis de Procesos												
Unidad Administrativa: Dirección General de Asuntos de Migración y Extranjería												
Proceso: Otorgamiento o renovación de visa de no inmigrante 12-V,-VI,-VII,-VIII,-IX y 12-X									Codigo: DGME - OVO			
Objetivo: Otorgar visa de entrada para estudiantes, trabajadores, misioneros, representantes culturales, comerciantes y turistas que ingresen temporalmente												
Eficiencia tiempo			58,82%			Tiempo		51				
Eficiencia costo			58,82%			Costo		4,70				
No	Responsable	Actividad	○	□	D	▽	→	Tiempo		Costo		Soluciones propuestas
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Técnico 2	Recibir el pedido de otorgamiento o renovación de visa 12-V, 12-VI, 12-VII, 12-VIII, 12-IX y 12-X adjuntando el formulario de solicitud de visa completo y verificar que los datos y documentos estén completos	○	□				1	15	0,09	1,38	
2	Técnico 2	Recibir el pago respectivo al otorgamiento o renovación de la visa y al del formulario de solicitud, ingresar el pago de la visa y el formulario al sistema de cobro del BNF y entregar un ejemplar del recibo	○					5		0,46	0,00	Colocando una ventanilla con un equipo informático para realizar el cobro en el mismo momento
3	Técnico 2	Solicitar el pasaporte vigente en donde se colocará la visa	○					2		0,18	0,00	
4	Técnico 2	Ingresar la solicitud y la visa otorgada dentro del programa MIGRA	○					12		1,11	0,00	demora en el ingreso de datos
5	Técnico 2	Colocar el sello de visa , el sello de pie de firma, llenarlos, firmar la visa y colocar los timbres respectivos en el sello de visa y en la parte inferior de la solicitud de visa y entregar el pasaporte con la visa al solicitante	○				→	10	1	0,92	0,09	Autorizando a firmar visas a funcionarios con las debidas responsabilidades del caso
6	Técnico 2	Archivar el expediente en la carpeta correspondiente				▽			5	0,00	0,46	
TOTAL								30	21	2,76	1,93	
								51		4,70		
Responsable		Costo total por minuto						FRECUENCIA (en 1 AÑO)		10560		
Ministro del SE		0,14										
Secret. Ejec. 1		0,11										
Técnico 2		0,09										

Resultados obtenidos de la propuesta de mejora:

Actividades Mejoradas	2
Actividades Fusionadas	7
Actividades Suprimidas	3
Actividades Creadas	0
Tiempo Ahorrado en el proceso	15
Costo Ahorrado en el proceso	1,82
Costo anual ahorrado	19232,4



TABLA No 45. Análisis de la situación propuesta al proceso DGPEE – RCI

Análisis de Procesos												
Unidad Administrativa: Dirección General de Proceso Electoral en el Exterior												
Proceso: Reunión de coordinación inicial con el TSE									Codigo: DGPEE - RCI			
Objetivo: Acordar metodología y términos de trabajo en conjunto, así como también cronogramas de trabajo y apoyo al proceso en el exterior												
Eficiencia tiempo			92,48%			Tiempo		306				
Eficiencia costo			92,49%			Costo		41,33				
No	Responsable	Actividad	○	□	D	▽	⇒	Tiempo		Costo		Soluciones propuestas
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Secretaria 1	Recibir invitación del TSE a reunión organizativa	○					1		0,07	0,00	
2	Secretaria 1	Remitir a Director General para su conocimiento e instrucción					⇒		1	0,00	0,07	
3	Ministro del SE	Conocer e instruir elaboración solicitud de información de representaciones del Ecuador en el Exterior	○					5		0,72	0,00	
4	Secretaria 1	Elaborar memorando de solicitud de información y enviar a la DGACL	○				⇒	5	1	0,34	0,07	Utilizando formato estandarizado
5	Tercer Secretario	Recibir, vía mensajería, la información solicitada a la DGACL	○					5		0,37	0,00	
6	Ministro del SE	Asistir a la reunión de coordinación con el TSE	○				⇒	180	15	26,06	2,17	
7	Tercer Secretario	Instruir elaboración informe de la reunión para el SAMC y programar una reunión para su presentación	○					1		0,07	0,00	
8	Tercer Secretario	Contactar con Jefe de Despacho de la SAMC y programar cita	○					6		0,44	0,00	
9	Tercer Secretario	Elaborar memorando de informe de la reunión	○					20		1,46	0,00	Utilizando formato estandarizado
10	Tercer Secretario	Remitir a Director General para su revisión, aprobación y firma					⇒		1	0,00	0,07	
11	Ministro del SE	Revisar el memorando, aprobar y firmar		□					5	0,00	0,72	
12	Ministro del SE	Asistir a reunión con SAMC para la presentación del informe	○					60		8,69	0,00	
TOTAL								283	23	38,22	3,10	
								306		41,33		
Responsable		Costo total por minuto		FRECUENCIA (en 1 AÑO)		0,25						
Ministro del SE		0,14										
Tercer Secret.		0,07										
Secretaria 1		0,07										

Resultados obtenidos de la propuesta de mejora:

Actividades Mejoradas	2
Actividades Fusionadas	2
Actividades Suprimidas	2
Actividades Creadas	0
Tiempo Ahorrado en el proceso	30
Costo Ahorrado en el proceso	2,31
Costo anual ahorrado	0,57836



TABLA No 46. Análisis de la situación propuesta al proceso DGPEE – CRE

Análisis de Procesos												
Unidad Administrativa: Dirección General de Proceso Electoral en el Exterior												
Proceso: Coordinación con consulados y embajadas ecuatorianas									Codigo: DGPEE - CRE			
Objetivo: Coordinar y supervisar las labores de representaciones ecuatorianas en el exterior para el desarrollo del proceso electoral												
Eficiencia tiempo		82,69%		Tiempo		104						
Eficiencia costo		79,76%		Costo		8,93						
No	Responsable	Actividad	O	□	D	▽	⇒	Tiempo		Costo		Soluciones propuestas
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Secretaria 1	Recibir el cronograma definitivo de labores	○					1		0,07	0,00	
2	Secretaria 1	Entregar a Director General para su conocimiento, sumilla e instrucción					⇒		1	0,00	0,07	
3	Ministro del SE	Conocer e instruir elaborar circular para impartir instrucciones al exterior	○					5		0,72	0,00	
4	Tercer Secretario	Elaborar circular con instrucciones y solicitando informe semanal de avance	○					5		0,34	0,00	Utilizando formato estándar
5	Tercer Secretario	Remitir a Director General para su revisión, aprobación y firma					⇒		1	0,00	0,07	
6	Ministro del SE	Revisar el correo electrónico circular, aprobar y firmar		□					2	0,00	0,29	
7	Tercer Secretario	Enviar la circular a representaciones del Ecuador en el extranjero					⇒		1	0,00	0,07	Crear grupos de direcciones electrónicas para realizar más rápido el envío
8	Tercer Secretario	Recibir el informe de las actividades realizadas en la semana y los avances hechos e informar verbalmente al Director General de cualquier anomalía en los avances o en la preparación del proceso	○					10		0,73	0,00	
9	Ministro del SE	Instruir, en caso de que se requiera del TSE, elaborar nota para el TSE pidiendo asesoría o instrucción	○					2		0,29	0,00	
10	Tercer Secretario	Elaborar nota para el TSE pidiendo asesoría o participación y enviar	○				⇒	8	1	0,59	0,07	
11	Tercer Secretario	Recibir respuesta a consulta o pedido de instrucción o participación activa en el proceso	○					3		0,22	0,00	
12	Tercer Secretario	Elaborar nota de informe semanal de actividades	○					40		2,93	0,00	
13	Tercer Secretario	Remitir a Director General para su revisión, aprobación y firma					⇒		1	0,00	0,07	
14	Ministro del SE	Revisar, aprobar, firmar e instruir el envío a TSE junto con el listado de correos electrónicos, direcciones y apartados postales de los consulados que se involucrarán en el proceso	○	□				5	5	0,72	0,72	Se envía a listado para que la comunicación y envíos necesarios sean directos
15	Tercer Secretario	Enviar nota de informe al TSE y listado					⇒		1	0,00	0,07	
16	Tercer Secretario	Recibir la lista de ciudadanos empadronados	○		D			1		0,07	0,00	El envío se realiza directamente el TSE a cada uno de los consulados
17	Tercer Secretario	Recibir los nombres de los ciudadanos que conforman la JRV y lista de materiales enviados a cada consulado para las elecciones	○		D			1		0,07	0,00	El envío se realiza directamente el TSE a cada uno de los consulados
18	Tercer Secretario	Recibir, vía valija diplomática, informes sobre el proceso y los sobres de resultados y enviar vía mensajería a TSE los informes sobre el proceso y los sobres de resultados	○		D		⇒	5	5	0,37	0,37	Se espera hasta recibir del TSE
TOTAL								86	18	7,12	1,81	
								104		8,93		
Responsable		Costo total por minuto						FRECUENCIA (en 1 AÑO)		0,25		
Ministro del SE		0,14										
Tercer Secret.		0,07										
Secretaria 1		0,07										

Resultados obtenidos de la propuesta de mejora:

Actividades Mejoradas	5
Actividades Fusionadas	6
Actividades Suprimidas	2
Actividades Creadas	0
Tiempo Ahorrado en el proceso	51
Costo Ahorrado en el proceso	3,33
Costo anual ahorrado	0,83227

4.5 CAMBIOS REALIZADOS EN ACTIVIDADES DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS

En las siguientes tablas se enuncia los cambios realizados actividades o mantener las mismas, si fuera el caso, según la siguiente referencia:

Símbolo	Significado
M	Mejora
S	Supresión
C	Creación
#	Fusión (actividades con el mismo número, fusionadas entre sí)
=	Actividad mantenida

Procedimiento: Recepción en audiencia a solicitantes de la sociedad civil, prensa, organismos internacionales

Código: SAMC – RAC

No	Responsable	Actividad	Cambios
1	Secretaria Ejecutiva 2	Recibir pedido de audiencia por parte de OI's, prensa, sociedad civil y cuerpo diplomático para tratar temas de asuntos migratorios y consulares	S
2	Secretaria Ejecutiva 2	Remitir al Jefe de Despacho para su conocimiento	S
3	Tercer Secretario	Conocer solicitud de audiencia	S, C
4	Tercer Secretario	Remitir al Subsecretario la solicitud de audiencia para su conocimiento y sumilla, indicando agenda	M
5	Embajador	Conocer el pedido e instruir a Jefe de Despacho sumillar a las UA's o elaborar memorando de solicitud de instrucción a VM en caso de que se necesite una decisión	=
6	Tercer Secretario	Elaborar memorando de solicitud de instrucción a VM	I, M
7	Tercer Secretario	Remitir al Subsecretario para revisión y firma	I
8	Embajador	Revisar contenido, firmar e instruir a Secretaria enviar	=
9	Secretaria Ejecutiva 2	Enviar memorando vía mensajería a VM	=



10	Secretaria Ejecutiva 2	Confirmar vía telefónica recepción del memorando	S
11	Secretaria Ejecutiva 2	Recibir memorando sumillado vía mensajería de VM	=
12	Secretaria Ejecutiva 2	Confirmar vía telefónica fecha y hora de audiencia al solicitante	S
13	Secretaria Ejecutiva 2	Registrar en agenda de la subsecretaría fecha y hora de audiencia	=
14	Embajador	Recibir en audiencia al solicitante en el despacho del Subsecretario	=
15	Embajador	Instruir a Jefe de Despacho elaborar informe de la reunión	=
16	Tercer Secretario	Elaborar informe de reunión	M
17	Tercer Secretario	Remitir al Subsecretario para su revisión	=
18	Embajador	Revisar contenido del informe	=
19	Secretaria Ejecutiva 2	Enviar fotocopias a los Directores Generales vía mensajería	=
20	Secretaria Ejecutiva 2	Archivar fotocopia	=

Procedimiento: Procesamiento de la información proveniente de las unidades administrativas a su cargo, misiones diplomáticas y oficinas consulares

Código: SAMC - PIU

No	Responsable	Actividad	Cambios
1	Secretaria Ejecutiva 2	Recibir información o solicitud de la misma de UA's del Ministerio, MD u OC	S
2	Secretaria Ejecutiva 2	Registrar entrada del documento, fecha y remitente	S
3	Secretaria Ejecutiva 2	Remitir al Jefe de Despacho para su conocimiento y revisión	S
4	Tercer Secretario	Conocer el contenido del correo electrónico o memorando	S, C
5	Tercer Secretario	Remitir al Subsecretario para su conocimiento	=
6	Embajador	Conocer el contenido del documento e instruir a Jefe de Despacho enviar información solicitada con ayuda memoria	=
7	Tercer Secretario	Buscar en archivo antecedentes sobre el tema, o sumillar el documento para la atención de una Dirección General	=
8	Tercer Secretario	Elaborar ayuda memoria con la información recopilada	M
9	Tercer Secretario	Remitir al Subsecretario para revisión y aprobación	=
10	Embajador	Revisar contenido de ayuda memoria, verificando que la información responda a lo solicitado e instruir a Secretaria enviar	=
11	Secretaria Ejecutiva 2	Enviar la información con ayuda memoria	=
12	Tercer Secretario	Elaborar memorando o correo electrónico para enviar la información	M
13	Secretaria Ejecutiva 2	Enviar a las diferentes unidades administrativas, misiones diplomáticas u oficinas consulares	=
14	Secretaria Ejecutiva 2	Archivar información recibida en carpeta correspondiente	=



Procedimiento: Recopilación de Informes de actividades de consulados

Código: DGACL – IAC

No	Responsable	Actividad	Cambios
1	Embajador	Instruir la elaboración de circular para los consulados para el envío de informes de actividades	=
2	Secretaria Ejecutiva 1	Elaborar circular para los consulados para la elaboración y envío del informe	1, M
3	Secretaria Ejecutiva 1	Llevar la circular a Director General para su revisión, aprobación y firma	S
4	Embajador	Revisar la circular en formato y contenido, aprobarla y firmarla	S
5	Secretaria Ejecutiva 1	Enviar la circular solicitando envío de informe de actividades	1
6	Secretaria Ejecutiva 1	Recibir correo electrónico de informe de actividades y avance de proyectos	=
7	Secretaria Ejecutiva 1	Analizar el informe recibido y comprobar el cumplimiento de los objetivos propuestos	=
8	Secretaria Ejecutiva 1	Informar verbalmente al Director General de situaciones relevantes para el país	=
9	Secretaria Ejecutiva 1	Elaborar correo electrónico acusando el recibo del informe con felicitación u observaciones	2, M
10	Secretaria Ejecutiva 1	Llevar correo electrónico al Director General para su revisión, aprobación y firma	2
11	Embajador	Revisar el correo electrónico en formato y contenido, aprobarla y firmarla	=
12	Secretaria Ejecutiva 1	Enviar correo electrónico de acuse de recibo	=
13	Secretaria Ejecutiva 1	Elaborar documento de compilación de actividades relevantes cumplidas por consulados	=

Procedimiento: Legalización y Apostilla de documentos

Código: DGACL – LAD

No	Responsable	Actividad	Cambios
1	Técnico 2	Ingresar al programa LEGALIZA con su usuario y clave asignado	=
2	Técnico 2	Recibir documentación a apostillar y legalizar	1
3	Técnico 2	Consultar al cliente el país al que serán enviados los documentos	1, M
4	Técnico 2	Ingresar los datos de los documentos y verificar las firmas	M
5	Técnico 2	Imprimir el indicativo del trámite y grapar al grupo de documentos a legalizar o apostillar	M
6	Técnico 2	Recibir el pago con la entrega de la parte derecha del indicativo	=
7	Técnico 2	Asignar el número de la apostilla	=
8	Técnico 2	Entregar, en el caso de legalización, al Coordinador del proceso para la puesta de timbre y firma del mismo	=
9	Técnico 2	Firmar el documento a legalizar y poner el timbre del valor respectivo	=



10	Técnico 2	Entregar al funcionario encargado de la entrega de los trámites a los clientes	=
11	Técnico 2	Entregar al funcionario encargado del llenado de apostilla	=
12	Técnico 2	Imprimir la apostilla	M
13	Técnico 2	Entregar el documento apostillado al funcionario de entrega al cliente	=
14	Técnico 2	Revisar el llenado de la apostilla y colocar el timbre respectivo	M
15	Técnico 2	Entregar al cliente el documento legalizado o apostillado	=

Procedimiento: Atención a solicitudes de apoyo a ecuatorianos en el exterior

Código: DGAE – AEE

No	Responsable	Actividad	Cambios
1	Técnico 3	Recibir solicitud de familiares de ecuatorianos en el exterior informando del caso y analizarla	S
2	Técnico 3	Solicitar que acuda a una entrevista para acumular la mayor cantidad de datos posibles	S
3	Técnico 3	Entrevistar al familiar o apoderado del ecuatoriano en el extranjero tratando de obtener la mayor cantidad posible de datos	1
4	Técnico 3	Ingresar en una hoja electrónica los datos del caso	1, M
5	Técnico 3	Elaborar correo electrónico para el consulado más cercano a la ciudad en el que se encuentra el compatriota para la asistencia	=
6	Técnico 3	Elaborar una nota verbal para la embajada del país extranjero, si necesitare de alguna asistencia, acción o revisión de algún caso	=
7	Técnico 3	Elaborar, si son casos de repatriación de cadáveres, una nota a Defensoría del Pueblo informando del caso	=
8	Técnico 3	Remitir la comunicación al Director General para su revisión, aprobación y firma	=
9	Ministro del SE	Revisar, aprobar y firmar la documentación	=
10	Técnico 3	Enviar el correo electrónico, la nota verbal o la nota respectivamente	=
11	Técnico 3	Recibir correo electrónico de respuesta de consulados informando de situación del ecuatoriano en el extranjero	=
12	Técnico 3	Recibir nota verbal de respuesta, en el caso de haber solicitado a la embajada asistencia, acción o revisión del caso	=
13	Técnico 3	Analizar posibles soluciones del caso	=
14	Técnico 3	Contactar con el familiar para informar de las respuestas obtenidas y las posibles soluciones	=
15	Técnico 3	Ingresar las actualizaciones del caso en la base de datos	=



Procedimiento: Elaboración de solicitud de inscripción de nacimientos, matrimonios y defunciones

Código: DGAE – IRC

No	Responsable	Actividad	Cambios
1	Secretaria Ejecutiva 3	Recibir las actas de inscripciones de nacimiento, matrimonio y defunciones	1, M
2	Secretaria Ejecutiva 3	Recibir el correo electrónico con los datos de las actas de inscripción	1
3	Secretaria Ejecutiva 3	Recibir solicitud de inscripción de OR o SRG	=
4	Secretaria Ejecutiva 3	Entregar a Técnico 3 el paquete con las inscripciones	=
5	Técnico 3	Ingresar en la base de datos los nombres y apellidos de las actas recibidas	=
6	Técnico 3	Revisar la veracidad del acta	M
7	Técnico 3	Ingresar los datos de inscripción del acta en el sistema	=
8	Técnico 3	Elaborar nota de solicitud de registro de la inscripción para el Registro Civil	S, C, 2
9	Técnico 3	Remitir nota al Director General para su revisión, aprobación y firma	S
10	Ministro del SE	Revisar, aprobar y firmar la nota	S
11	Técnico 3	Enviar vía mensajería al Registro Civil de Turubamba	2
12	Técnico 3	Archivar las copias de la nota	2, M
13	Técnico 3	Elaborar, en caso de que el cliente lo solicite, el documento referencia de trámite	3
14	Técnico 3	Entregar documento de referencia de trámite al cliente que lo solicitó	3

Procedimiento: Análisis, registro y control de informes sobre actuaciones y recaudaciones de derechos

Código: DGCCRE – ARC

No	Responsable	Actividad	Cambios
1	Ayudante Administrativo 2	Recibir el correo electrónico adjunto con el informe mensual de actuaciones y sus anexos	1, M
2	Ayudante Administrativo 2	Entregar a Director General para su conocimiento, revisión y sumillar del trámite	S
3	Oficial Mayor 1	Conocer e instruir a Ayudante Administrativo 2, el análisis, revisión y registro de los datos del informe	S
4	Ayudante Administrativo 2	Verificar que el informe contenga todos los documentos previstos y que hayan sido llenados correctamente	1
5	Ayudante Administrativo 2	Registrar la información en el sistema	2
6	Ayudante	Revisar los datos, observaciones y recomendaciones del informe	=



	Administrativo 2	precedente	
7	Ayudante Administrativo 2	Revisar el informe y sus anexos y comprobar la coherencia de los datos	2
8	Ayudante Administrativo 2	Elaborar correo electrónico o memorando acusando el recibo del informe con las observaciones o conformidad sobre el informe	=
9	Ayudante Administrativo 2	Remitir comunicación al Director General para su revisión, aprobación y firma	=
10	Oficial Mayor 1	Revisar comunicación, aprobar y firmar	=
11	Ayudante Administrativo 2	Enviar el correo electrónico acusando el recibo del informe	=
12	Ayudante Administrativo 2	Archivar en la carpeta correspondiente a la unidad administrativa	=

Procedimiento: Reposición de especies fiscales

Código: DGCCRE – REF

No	Responsable	Actividad	Cambios
1	Ayudante Administrativo 2	Recibir el memorando solicitando la reposición de especies fiscales	1
2	Ayudante Administrativo 2	Entregar a Director General para su conocimiento, revisión y sumillar del trámite	S
3	Oficial Mayor 1	Instruir la elaboración de una nota solicitando al MEF el despacho de las especies solicitadas	S
4	Ayudante Administrativo 2	Elaborar nota solicitando al MEF el despacho de las especies fiscales	1, M
5	Ayudante Administrativo 2	Llevar la nota al Director General para su revisión, aprobación y firma	1
6	Oficial Mayor 1	Revisar la nota, aprobarla y firmarla	=
7	Ayudante Administrativo 2	Enviar la nota al MEF dentro de los primeros ocho días del mes	=
8	Ayudante Administrativo 2	Recibir solicitud para constatar las especies fiscales a retirar en el MEF	=
9	Ayudante Administrativo 2	Acudir al MEF para constatar físicamente el envío de las especies y firmar el acta de entrega-recepción de las mismas	=
10	Ayudante Administrativo 2	Elaborar comunicación para el envío de especie fiscales	S
11	Ayudante Administrativo 2	Elaborar un acta de entrega-recepción con las especificación del envío y firmar en el área de entregué conforme	2, M
12	Ayudante Administrativo 2	Remitir comunicación al Director General para su revisión, aprobación y firma	S
13	Oficial Mayor 1	Revisar la comunicación, aprobarla y firmarla	S
14	Ayudante Administrativo 2	Enviar la comunicación adjuntando posteriormente el documento físico dentro del paquete a enviar	2
15	Ayudante Administrativo 2	Elaborar paquete para el envío de las especies fiscales	3



16	Ayudante Administrativo 2	Enviar el paquete de especies fiscales	3
17	Ayudante Administrativo 2	Recibir el acta firmada por el Director General o Cónsul receptor de las especies fiscales vía valija diplomática	=

Procedimiento: Otorgamiento y renovación de pasaportes ordinarios

Código: DGDVIRE – OPO

No	Responsable	Actividad	Cambios
1	Contrato OIM	Recibir los documentos de requisito del cliente y verificar la autenticidad de los mismos	=
2	Contrato OIM	Ingresar al programa de pasaportes con su usuario y clave asignado e ingresar el trámite del solicitante	=
3	Contrato OIM	Recibir el pago del pasaporte y el formulario de datos en la ventanilla del BNF	=
4	Contrato OIM	Llamar al cliente con el timbre de cambio del turno y proceder al registro de datos	M
5	Contrato OIM	Solicitar al cliente la revisión de los datos impresos en la especie fiscal de formulario de datos	M
6	Contrato OIM	Recibir el formulario de datos con los documentos en la bandeja de recepción	S
7	Contrato OIM	Realizar la revisión del supervisor, impresión y control de calidad	M
8	Contrato OIM	Entregar el pasaporte verificado al funcionario encargado de la entrega de pasaportes	S
9	Contrato OIM	Solicitar al cliente que revise que todos los datos personales se encuentren correctos y que firme	M
10	Contrato OIM	Ingresar al sistema de pasaportes la entrega del pasaporte verificado	1
11	Contrato OIM	Colocar el sello circular de la Dirección General para avalar la entrega del pasaporte y entregar al usuario el pasaporte vigente	1
12	Contrato OIM	Archivar los formularios de datos de pasaportes ordinarios	=

Procedimiento: Otorgamiento y renovación de pasaportes diplomáticos, oficiales, especiales y azules

Código: DGDVIRE – ODP

No	Responsable	Actividad	Cambios
1	Oficial Administrativo 2	Recibir los requisitos del cliente y verificar la autenticidad de los mismos	1, M
2	Oficial Administrativo 2	Comprobar si el solicitante puede acceder al tipo de pasaporte solicitado y/o designarle un tipo de pasaporte acorde	1
3	Oficial Administrativo 2	Ingresar al programa de pasaportes con su usuario y clave asignado e ingresar el trámite del solicitante	=
4	Contrato OIM	Recibir el monto del pasaporte y el formulario de datos en la ventanilla del BNF	=
5	Oficial	Registrar los datos del solicitante	=



	Administrativo 2		
6	Oficial Administrativo 2	Solicitar al cliente la revisión de los datos impresos en la especie fiscal de formulario de datos	=
7	Oficial Administrativo 2	Entregar el formulario de datos a los funcionarios encargados de la Supervisión, impresión y control de calidad	=
8	Contrato OIM	Realizar la revisión del supervisor, impresión y control de calidad	=
9	Contrato OIM	Entregar el pasaporte verificado tras el control de calidad al Oficial Administrativo 2	=
10	Oficial Administrativo 2	Solicitar al cliente que revise que todos los datos personales se encuentren correctos dentro del pasaporte y que firme	=
11	Oficial Administrativo 2	Ingresar al sistema de pasaportes la entrega del pasaporte verificado	2
12	Oficial Administrativo 2	Remitir el pasaporte al Director General para que llene la solicitud de visa	2
13	Embajador	Llenar la solicitud de visa en el pasaporte vigente	=
14	Oficial Administrativo 2	Colocar el sello circular de la Dirección General para avalar la entrega del pasaporte y entregar al usuario	=
15	Oficial Administrativo 2	Archivar semanalmente los formularios de datos de pasaportes diplomáticos, especiales, ordinarios y apátridas	=

Procedimiento: Otorgamiento o renovación de visa de no inmigrante 12-I, 12-II y 12-III

Código: DGME – OVD

No	Responsable	Actividad	Cambios
1	Secretaria Ejecutiva 1	Recibir nota verbal de solicitud para otorgamiento o renovación de visa tipo 12-I, 12-II o 12-III	1
2	Secretaria Ejecutiva 1	Entregar al Director General la solicitud para su conocimiento, revisión, sumilla e instrucción	1
3	Ministro del SE	Conocer y revisar que la visa que se solicita sea pertinente, sumillar para que el Tercer Secretario atienda la solicitud	M
4	Ministro del SE	Solicitar información faltante a embajadas u OI's	S
5	Secretaria Ejecutiva 1	Recoger los documentos sumillados con la instrucción, y entregar al Tercer Secretario	S
6	Tercer Secretario	Verificar la completitud de los datos y requisitos	=
7	Tercer Secretario	Contactar con la embajada u OI, en el caso de que no se pueda otorgar la visa, informando de la negación al otorgamiento o renovación	M
8	Tercer Secretario	Informar verbalmente al Director General en caso de negación al otorgamiento o renovación de visa	=
9	Tercer Secretario	Recibir la documentación e información faltante	=
10	Tercer Secretario	Ingresar la solicitud y la visa otorgada dentro del programa MIGRA	=
11	Tercer Secretario	Colocar el sello de visa y de pie de firma y llenarlo	=
12	Tercer Secretario	Remitir el expediente del solicitante al Director General para la	=



		firma de la visa en el pasaporte	
13	Ministro del SE	Revisar y firmar el pasaporte en el sello de pie de firma de la visa	M
14	Secretaria Ejecutiva 1	Recoger el pasaporte firmado y entregar a Tercer Secretario	=
15	Tercer Secretario	Solicitar al cliente la firma de recibido y entregar el pasaporte con visa	=
16	Tercer Secretario	Archivar el expediente con la firma de recibido	=

Procedimiento: Otorgamiento o renovación de visa de no inmigrante 12-V, 12-VI, 12-VII, 12-VIII, 12-IX y 12-X

Código: DGME – OVO

No	Responsable	Actividad	Cambios
1	Técnico 2	Recibir el pedido de otorgamiento o renovación de visa 12-V, 12-VI, 12-VII, 12-VIII, 12-IX y 12-X adjuntando el formulario de solicitud de visa completo	1
2	Técnico 2	Verificar que los datos y documentos estén completos	1
3	Técnico 2	Recibir el pago respectivo al otorgamiento o renovación de la visa y al del formulario de solicitud	2, M
4	Técnico 2	Ingresar el pago de la visa y el formulario al sistema de cobro del BNF y entregar un ejemplar del recibo	2
5	Técnico 2	Solicitar el pasaporte vigente en donde se colocará la visa	=
6	Técnico 2	Ingresar la solicitud y la visa otorgada dentro del programa MIGRA	=
7	Técnico 2	Colocar el sello de visa y de pie de firma y llenarlo	3, M
8	Técnico 2	Remitir el expediente del solicitante al Director General para la firma del pasaporte	S
9	Ministro del SE	Revisar y firmar el pasaporte en el sello de pie de firma de la visa	S
10	Secretaria Ejecutiva 1	Recoger el pasaporte firmado y entregar a Técnico 2	S
11	Técnico 2	Colocar los timbres respectivos en el sello de visa y en la parte inferior de la solicitud de visa	3
12	Técnico 2	Entregar la visa al solicitante	3
13	Técnico 2	Archivar el expediente en la carpeta correspondiente	=

Procedimiento: Reunión de coordinación inicial con el TSE

Código: DGPEE – RCI

No	Responsable	Actividad	Cambios
1	Secretaria 1	Recibir invitación del TSE a reunión organizativa	=
2	Secretaria 1	Remitir a Director General para su conocimiento e instrucción	=
3	Ministro del SE	Conocer e instruir elaborar solicitud de información de representaciones del Ecuador en el Exterior	=
4	Secretaria 1	Elaborar memorando de solicitud de información	1, M



5	Secretaria 1	Remitir a Director General para su revisión, aprobación y firma	S
6	Ministro del SE	Revisar memorando, aprobar y firmar	S
7	Tercer Secretario	Enviar, vía mensajería, el memorando a la DGACL	1
8	Tercer Secretario	Recibir, vía mensajería, la información solicitada a la DGACL	=
9	Ministro del SE	Asistir a la reunión de coordinación con el TSE	=
10	Tercer Secretario	Instruir elaborar informe de la reunión para el SAMC y programar una reunión para su presentación	=
11	Tercer Secretario	Contactar con Jefe de Despacho de la SAMC y programar cita	=
12	Tercer Secretario	Elaborar memorando de informe de la reunión	M
13	Tercer Secretario	Remitir a Director General para su revisión, aprobación y firma	=
14	Ministro del SE	Revisar el memorando, aprobar y firmar	=
15	Ministro del SE	Asistir a reunión con SAMC para la presentación del informe	=

Procedimiento: Coordinación con consulados y embajadas ecuatorianas

Código: DGPEE – CRE

No	Responsable	Actividad	Cambios
1	Secretaria 1	Recibir el cronograma definitivo de labores	=
2	Secretaria 1	Entregar a Director General para su conocimiento, sumilla e instrucción	=
3	Ministro del SE	Conocer e instruir elaborar circular para impartir instrucciones al exterior	=
4	Tercer Secretario	Elaborar circular con instrucciones y solicitando informe semanal de avance	M
5	Tercer Secretario	Remitir a Director General para su revisión, aprobación y firma	=
6	Ministro del SE	Revisar el correo electrónico circular, aprobar y firmar	=
7	Tercer Secretario	Enviar la circular a representaciones del Ecuador en el extranjero	M
8	Tercer Secretario	Recibir el informe de las actividades realizadas en la semana y los avances hechos	1
9	Tercer Secretario	Informar verbalmente al Director General de cualquier anomalía en los avances o en la preparación del proceso	1
10	Ministro del SE	Instruir, en caso de que se requiera del TSE, elaborar nota para el TSE pidiendo asesoría o instrucción	=
11	Tercer Secretario	Elaborar nota para el TSE pidiendo asesoría o participación	2
12	Tercer Secretario	Enviar nota al TSE	2
13	Tercer Secretario	Recibir respuesta a consulta o pedido de instrucción o participación activa en el proceso	=
14	Tercer Secretario	Elaborar nota de informe semanal de actividades	=
15	Tercer Secretario	Remitir a Director General para su revisión, aprobación y firma	=



16	Ministro del SE	Revisar, aprobar, firmar e instruir el envío a TSE	M
17	Tercer Secretario	Enviar nota de informe al TSE	=
18	Tercer Secretario	Recibir la lista de ciudadanos empadronados	M
19	Tercer Secretario	Enviar la lista de ciudadanos empadronados al TSE	S
20	Tercer Secretario	Recibir los nombres de los ciudadanos que conforman la JRV y los materiales para elecciones	M
21	Tercer Secretario	Enviar, vía valija diplomática, los materiales	S
22	Tercer Secretario	Recibir, vía valija diplomática, informes sobre el proceso y los sobres de resultados	3
23	Tercer Secretario	Enviar, vía mensajería, a TSE los informes sobre el proceso y los sobres de resultados	3

4.6 RESUMEN DE CAMBIOS EN ACTIVIDADES DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS

TABLA No 47. Resumen de cambios en actividades

No	PROCESO	MODIFICACIÓN DE ACTIVIDADES			
		Mejorada	Fusionada	Suprimida	Creada
1	Recepción en audiencia a solicitantes de la sociedad civil, prensa, OI's	2	2	5	1
2	Procesamiento de la información proveniente de las UA's, MD y OC	2	0	4	1
3	Recopilación de informes de actividades de consulados	2	4	2	0
4	Legalización y apostilla de documentos	5	2	0	0
5	Atención a solicitudes de apoyo	1	2	2	0
6	Elaboración de solicitud de inscripción de nacimientos, matrimonios y defunciones	3	7	3	1
7	Análisis, revisión y registro de los informes de actuaciones recibidos	1	4	2	0
8	Reposición de especies fiscales	2	7	5	0
9	Otorgamiento y renovación de pasaportes ordinarios	4	2	2	0
10	Elaboración y entrega de pasaportes diplomáticos, oficial, especiales y apátridas	1	4	0	0
11	Otorgamiento o renovación de visa de no inmigrante 12-I, 12-II y 12-III	2	0	2	0
12	Otorgamiento o renovación de visa de no inmigrante 12-V, -VI, -VII, -VIII, -IX y 12-X	2	7	3	0
13	Reunión de coordinación inicial con el TSE	2	2	2	0
14	Coordinación con consulados y embajadas ecuatorianas	5	6	2	0

Elaborado por: Mauricio Hidalgo V.



4.7 MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA PROPUESTA

TABLA No 48. Análisis comparativo de la propuesta

No	PROCESO	SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA		DIFERENCIA		FREC. DEL PROCESO	AHORRO		EFICIENCIA DE TIEMPO			EFICIENCIA DE COSTO		
		Tiempo	Costo	Tiempo	Costo	Tiempo	Costo		Tiempo	Costo	Act.	Prop.	Dif.	Act.	Prop.	Dif.
1	Recepción en audiencia a solicitantes de la sociedad civil, prensa, OI's	130	16,94	100	14,66	-30	-2,28	240	7200	547,45	90,00%	88,00%	-2,00%	90,50%	89,59%	-0,91%
2	Procesamiento de la información proveniente de las UA's, MD y OC	116	12,20	96	10,71	-20	-1,50	240	4800	359,08	73,28%	68,75%	-4,53%	63,80%	59,52%	-4,28%
3	Recopilación de informes de actividades de consulados	131	15,32	96	11,12	-35	-4,19	348	12180	1458,70	60,31%	52,08%	-8,22%	58,24%	51,40%	-6,84%
4	Legalización y apostilla de documentos	39	3,52	26	2,32	-13	-1,20	196680	2556840	235442,35	84,62%	80,77%	-3,85%	84,82%	80,96%	-3,86%
5	Atención a solicitudes de apoyo	134	9,10	117	7,95	-17	-1,15	3600	61200	4156,50	90,30%	88,89%	-1,41%	90,30%	88,89%	-1,41%



Escuela Politécnica del Ejército

No	PROCESO	SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA		DIFERENCIA		FREC. DEL PROCESO	AHORRO		EFICIENCIA DE TIEMPO			EFICIENCIA DE COSTO		
		Tiempo	Costo	Tiempo	Costo	Tiempo	Costo		Tiempo	Costo	Act.	Prop.	Dif.	Act.	Prop.	Dif.
6	Elaboración de solicitud de inscripción de nacimientos, matrimonios y defunciones	46	3,16	23	1,59	-23	-1,57	31320	720360	49234,39	60,87%	73,91%	13,04%	61,05%	73,78%	12,73%
7	Análisis, revisión y registro de los informes de actuaciones recibidos	146	8,44	100	5,77	-46	-2,67	1044	48024	2792,27	28,77%	39,00%	10,23%	29,22%	35,23%	6,01%
8	Reposición de especies fiscales	71	4,53	57	3,25	-14	-1,29	576	8064	741,12	43,66%	33,33%	-10,33%	47,90%	30,47%	-17,43%
9	Otorgamiento y renovación de pasaportes ordinarios	81	6,75	77	6,42	-4	-0,33	184800	739200	61600,00	85,19%	85,71%	0,53%	85,19%	85,71%	0,53%
10	Elaboración y entrega de pasaportes diplomáticos, oficial, especiales y apátridas	107	11,89	102	11,25	-5	-0,64	240	1200	153,63	77,57%	76,47%	-1,10%	76,04%	74,68%	-1,36%
11	Otorgamiento o renovación de visa de no inmigrante 12-I, 12-II y 12-III	72	6,42	64	5,33	-8	-1,09	420	3360	457,63	55,56%	65,63%	10,07%	52,87%	69,10%	16,23%



Escuela Politécnica del Ejército

No	PROCESO	SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA		DIFERENCIA		FREC. DEL PROCESO	AHORRO		EFICIENCIA DE TIEMPO			EFICIENCIA DE COSTO		
		Tiempo	Costo	Tiempo	Costo	Tiempo	Costo		Tiempo	Costo	Act.	Prop.	Dif.	Act.	Prop.	Dif.
12	Otorgamiento o renovación de visa de no inmigrante 12-V,-VI,-VII,-VIII,-IX y 12-X	66	6,52	51	4,70	-15	-1,82	10560	158400	19232,40	60,61%	58,82%	-1,78%	60,56%	58,82%	-1,73%
13	Reunión de coordinación inicial con el TSE	336	43,64	306	41,33	-30	-2,31	0,25	7,5	0,58	91,67%	92,48%	0,82%	91,72%	92,49%	0,77%
14	Coordinación con consulados y embajadas ecuatorianas	155	12,26	104	8,93	-51	-3,33	0,25	12,75	0,83	83,23%	82,69%	-0,53%	80,47%	79,76%	-0,72%
Los totales ahorrados en cuanto a tiempo y costo son:									4.320.848	376.176,91						

Elaborado por: Mauricio Hidalgo V.

Clave / Referencia:

FREC.: Frecuencia

Act.: Actual

Prop.: Propuesta

Dif.: Diferencia

Nota: Tiempos calculados en minutos y costos en dólares americanos



4.8 ÍNDICES DE GESTIÓN

Los índices de gestión son valores indicadores, calculados a partir de una fórmula preestablecida. “Este es el modo en que verdaderamente la organización puede conocer, controlar y mejorar su gestión”²⁴

A continuación se enuncian los índices de gestión elaborados para la medición de la gestión de los procesos seleccionados, analizados y mejorados anteriormente:

²⁴ <http://es.wikipedia.org/>



TABLA No 49. Índices de gestión

No	PROCESO	Indicador	Significado	Fórmula - Forma de Cálculo
1	Recepción en audiencia a solicitantes de la sociedad civil, prensa, OI's	Eficiencia en atención de audiencias	Mide la eficiencia al atender las solicitudes recibidas y procesadas	$\frac{\# \text{ de Audiencias atendidas}}{\# \text{ de Audiencias solicitadas}}$
2	Procesamiento de la información proveniente de las UA's, MD y OC	Eficiencia en atención de solicitudes de procesamiento de información	Mide la eficiencia al atender las solicitudes de procesamiento de información	$\frac{\# \text{ de Solicitudes de procesamiento de inf ormación atendidas}}{\# \text{ de Solicitudes de procesamiento de inf ormación}}$
3	Recopilación de informes de actividades de consulados	Eficiencia en procesamiento de informes de actividades en consulados	Mide la eficiencia en el procesamiento de informes de actividades en consulados	$\frac{\# \text{ de Informes de actividades de consulados procesados}}{\# \text{ de Informes de actividades de consulados recibidos}}$
4	Legalización y apostilla de documentos	Eficiencia en la legalización o apostillaje en un documento	Mide la eficiencia de las tareas de apostilla y legalización en documentos	$\frac{\# \text{ de Documentos apostillados o legalizados entregados}}{\# \text{ de Solicitudes de apostilla o legalización recibidas}}$
5	Atención a solicitudes de apoyo	Eficiencia en la atención de las solicitudes de apoyo	Mide la eficiencia en la realización de tareas para atender las solicitudes de apoyo	$\frac{\# \text{ de Solicitudes de apoyo en el exterior resueltas}}{\# \text{ de Solicitudes de apoyo en el exterior recibidas}}$
6	Elaboración de solicitud de inscripción de nacimientos, matrimonios y defunciones	Eficiencia en la colicitud de inscripción de actas consulares en Registro Civil	Mide la eficiencia al procesar las actas consulares y elaborar una solicitud de inscripción de la misma para el Registro Civil	$\frac{\# \text{ de Solicitudes de inscripción elaboradas}}{\# \text{ de Actas de inscripción en consulados recibidas}}$



No	PROCESO	Indicador	Significado	Fórmula - Forma de Cálculo
7	Análisis, revisión y registro de los informes de actuaciones recibidos	Eficiencia en el análisis y registro del informe de actuaciones	Mide la eficiencia en el análisis y registro del informe de actuaciones recibido desde las unidades de recaudación de todo el mundo	$\frac{\# \text{ de Comunicaciones de acuse de recibo enviadas}}{\# \text{ de Informes consolidados de actuaciones recibidos}}$
8	Reposición de especies fiscales	Eficiencia en las gestiones y envío de especies fiscales requeridas	Mide la eficiencia en las gestiones y envío de paquetes son especies fiscales requeridas a las unidades de recaudación de todo el mundo	$\frac{\# \text{ de Paquetes de especies fiscales enviados}}{\# \text{ de Solicitudes de especies fiscales recibidas}}$
9	Otorgamiento y renovación de pasaportes ordinarios	Eficiencia en la elaboración de un pasaporte ordinario	Mide la eficiencia con la que se elabora un pasaporte ordinario a partir de la solicitud del cliente	$\frac{\# \text{ de Pasaportes ordinarios verificados entregados}}{\# \text{ de Solicitudes de pasaporte ordinarios recibidas}}$
10	Elaboración y entrega de pasaportes diplomáticos, oficial, especiales y apátridas	Eficiencia en la elaboración de un pasaporte diplomático, oficial, especial o apátrida	Mide la eficiencia con la que se elabora un pasaporte diplomático, oficial, especial o apátrida a partir de la solicitud del cliente	$\frac{\# \text{ de Pasaportes diplomáticos, especiales, oficiales verificados entregados}}{\# \text{ de Solicitudes de pasaporte diplomático, especial, oficial recibidas}}$
11	Otorgamiento o renovación de visa de no inmigrante 12-I, 12-II y 12-III	Eficiencia en la gestión de una visa de cortesía	Mide la eficiencia con la que se gestiona una visa de cortesía a partir de la solicitud del cliente	$\frac{\# \text{ de Visas diplomáticas otorgada, renovada o negada}}{\# \text{ de Solicitudes de renovación, otorgamiento o transferencia de visa diplomática recibidas}}$
12	Otorgamiento o renovación de visa de no inmigrante 12-V,-VI,-VII,-VIII,-IX y 12-X	Eficiencia en la gestión de una visa pagada	Mide la eficiencia con la que se gestiona una visa pagada a partir de la solicitud del cliente	$\frac{\# \text{ de Visas ordinaria otorgadas, renovadas o negadas}}{\# \text{ de Solicitudes de renovación, otorgamiento o transferencia de visas ordinarias recibidas}}$



No	PROCESO	Indicador	Significado	Fórmula - Forma de Cálculo
13	Reunión de coordinación inicial con el TSE	Eficiencia en la preparación y asistencia a las reuniones preparatorias con el TSE	Mide la eficiencia en la preparación y asistencia a las reuniones con el TSE para preparar el proceso electoral	$\frac{\# \text{ de Reuniones llevadas a cabo con el TSE}}{\# \text{ de Reuniones solicitadas por el TSE}}$
14	Coordinación con consulados y embajadas ecuatorianas	Eficiencia en la coordinación con nuestros consulados y embajadas para llevar a cabo el proceso electoral	Mide la eficiencia con la que se coordina e instruye a nuestras representaciones en el exterior para llevar a cabo el proceso electoral	$\frac{\# \text{ de Instrucciones enviadas a los consulados por petición del TSE}}{\# \text{ de Solicitudes de envío de instrucción por parte del TSE}}$

Elaborado por: Mauricio Hidalgo V.



4.9 PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA DEL MANUAL

1. Misión
2. Tabla de contenidos
3. Flujo de los procesos
4. Hoja de Procesos
5. Documentos para el completo entendimiento del Manual

Cada uno de los manuales deberá contener la portada, la cual será indistinta de la unidad administrativa a la que corresponda el manual.

La misión será una hoja en la que se coloque el nombre de la Unidad Administrativa, adjuntando la misión levantada anteriormente con el Jefe de Despacho y los Directores.

La Tabla de Contenidos es un índice de todo lo contenido dentro del manual con el cual el usuario podrá localizar los tópicos buscados con mayor facilidad.

Todos los procesos contendrán su propio flujograma, el cual tendrá una descripción gráfica del procedimiento, realizada de la manera más sencilla posible, describiendo brevemente cada una de sus actividades

Las hojas de procesos se realizarán a partir del levantamiento, su posterior análisis y mejoramiento, y constituyen una descripción detallada de las actividades que se realizan y sus responsables, así como también describirán el objetivo que persigue ese proceso y la normatividad utilizada y los formatos estandarizados .

Los documentos para el entendimiento del manual serán un compendio de notas que ayudarán al usuario a manejar y utilizar de mejor manera el manual. Entre ellos se encuentra: las siglas de las unidades administrativas del Ministerio y las siglas de las categorías de carreras utilizadas en la elaboración del manual



CAPITULO V

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA SUBSECRETARÍA DE ASUNTOS MIGRATORIOS Y CONSULARES

5.1 MANUAL DE PROCESOS

5.1.1 MANUAL DE PROCESOS DE LA SUBSECRETARÍA DE ASUNTOS MIGRATORIOS Y CONSULARES































**5.1.2 MANUAL DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS
CONSULARES Y LEGALIZACIONES**





























**5.1.3 MANUAL DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE APOYO A
ECUATORIANOS EN EL EXTERIOR**





























**5.1.4 MANUAL DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE CUENTAS
CONSULARES Y RECAUDACIONES EN EL ECUADOR**





























**5.1.5 MANUAL DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE
DOCUMENTOS DE VIAJE, IDENTIFICACIÓN Y REGISTRO CIVIL EN
EL EXTERIOR**





























**5.1.6 MANUAL DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS
DE MIGRACIÓN Y EXTRANJERÍA**





























5.1.7 MANUAL DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PROCESO ELECTORAL EN EL EXTERIOR



























CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

La Subsecretaría de Asuntos Migratorios y Consulares, al igual que el resto del Ministerio de Relaciones Exteriores, carece de herramientas de gestión administrativa con las cuales pueda analizar su desempeño, sus logros o fracasos, enrumbar sus esfuerzos, instruir acciones y delegar responsabilidades

Al carecer de éste tipo de herramientas, a los funcionarios se les encarga la realización de las diferentes actividades según lo libres de trabajo que se encuentren y lo posiblemente capaces que sea para cumplir con la designación, siendo el único responsable por su cumplimiento final el Subsecretario o el Director General. El Manual de Procesos se encarga de asignar un responsable dentro de la unidad no solamente para los procesos de la misma, el cual sería el Subsecretario o Director General, sino que también asigna un responsable para cada una de las actividades que posee, otorgando un nivel de responsabilidad sobre el éxito o fracaso de los procesos realizados.

El Ministerio se encuentra, al momento, en un esfuerzo por realizar un levantamiento de procesos y elaboración de manuales acerca de ellos. Lamentablemente, la falta de designación de personal fijo ha dispuesto a que el proyecto se extienda en su duración y se presenten varias complicaciones en dicho periodo.

El empoderamiento es una práctica muy común en la empresa privada, lamentablemente en la empresa pública se requiere de varios elementos (como cauciones, garantías, entre otras) para poder otorgar mayores niveles de responsabilidad a los funcionarios públicos. Estas prácticas determinan una atmósfera para el personal que limitan muchas veces el desarrollo de su liderazgo e incentivan la despreocupación entre los funcionarios, perdiendo en muchos casos el potencial que se ha buscado en un inicio



El Planex es un esfuerzo de planificación estratégica dentro de la cual participaron varios actores sociales los cuales aportaron importantes ideas sobre las cuales poder enrumbar a las relaciones exteriores hasta el año 2020. Lamentablemente sigue siendo muy general en su concepción primaria y no presenta actividades puntuales sobre las que trabajar y colocar esfuerzos mancomunados. Para ello se afianza en los llamados Planes Plurianuales, los cuales son planes tácticos con vigencia de cuatro años y que toman de base el direccionamiento general que se encuentra en el Planex, por lo que deja un vez más, y cada cuatro años, la ejecución de las acciones destinadas a satisfacer los objetivos estratégicos generales a la subjetividad de los criterios de las autoridades de turno.

Se evidenció, al momento del levantamiento realizado con varios de los funcionarios implicados en los procesos, que varias de las personas que laboran en las diferentes áreas no poseen la categoría que precisan las funciones que ha ellos han sido asignadas, o que no poseen la preparación para realizarlas.

También se pudo observar que no se tenían claramente definidos los responsables de las diferentes actividades y que, al momento de la realización de las mismas, se escoge instruir a cualquier funcionario de la unidad administrativa que esté libre o con menos carga de trabajo. El manual de procesos define la responsabilidad sobre la actividad realizada y el funcionario asume esa responsabilidad por lo que la realizarán de la mejor manera posible

Algunos procesos seleccionados, en especial los de la Subsecretaría, pueden ser utilizados en el resto de unidades administrativas del Ministerio y modificarlas de acuerdo a la conveniencia de las mismas y al mejoramiento en su desempeño.

El manual de procesos ayudará a los funcionarios, no solamente de la unidad administrativa sino de todo el Ministerio, a conocer mejor a la Institución, así como también su conformación y la forma en que se realizan y tratan los diversos temas y trabajos asignados a las diferentes unidades administrativas.

El manual de procesos es una herramienta que facilita la capacitación e inducción del individuo a su puesto de trabajo. En vista de la alta rotación y traslado de funcionarios, estos convertirán al manual de procesos en una de sus principales herramientas para el



conocimiento primario y avanzado de su puesto de trabajo, y con la ayuda del mismo podrá acelerar su curva de aprendizaje y poder familiarizarse con su equipo de trabajo y crear un ambiente agradable para el mismo, reduciendo a su vez los costos por reprocesamiento al lograr el aprendizaje inicial del sujeto.

Los manuales de procesos buscan establecer una norma para la realización de procedimientos, a fin de estandarizar y ser factibles de medición y mejoramiento continuo. Son una herramienta de gestión administrativa muy útil que presenta la manera más sencilla y efectiva de realizar las labores cotidianas de las organizaciones. Sin embargo, no constituyen una camisa de fuerza sobre la cual hay que regirse ante todo, sino que son flexibles y susceptibles de revisiones continuas para su mejoramiento o cambio, de acuerdo a las constantes fluctuaciones de los factores. Es por eso que en el caso de ocurrencia de problemas o dificultades no contempladas dentro de los manuales se deberá recurrir a la destreza de gestión y experiencia de las autoridades encargados de la toma de decisiones para la resolución de dichos acontecimientos.

La comunicación y difusión del manual de procesos es indispensable para el conocimiento a nivel institucional y para que ayude a crear una cultura organizacional orientada a la consecución de objetivos, la cual ayudará al Planex al momento de su ejecución.

El cambio de una organización funcional a una organización por procesos es una práctica comúnmente realizada por organizaciones que desean lograr un mayor nivel de desempeño, identificando y delimitando responsabilidades, incentivando a sus colaboradores a alcanzar metas y objetivos propuestos, los cuales significarán a su vez la obtención de mejores beneficios para su institución y los clientes de la misma, que en este caso serían todos los ecuatorianos y algunos extranjeros.

Se pudo apreciar que la aplicación de procesos en una organización pública varía bastante de la de una en organización privada, debido a que se tiene grandes limitaciones de varias leyes orgánicas, leyes, reglamentos, decretos ejecutivos, decretos ministeriales, acuerdos bilaterales, acuerdos multilaterales, tratados, protocolos, entre otra normativa sobre la cual se deberá tener muy en cuenta el análisis y la mejora de los procesos utilizados. Esto imposibilita muchas veces la consecución de metas y el mejoramiento de los procesos.

La propuesta del manual de procedimientos en primera instancia reduce considerablemente el tiempo y el costo utilizados en los procesos, por lo que se considera favorable para la Institución su aplicación. Queda en juicio de las autoridades del Ministerio de Relaciones Exteriores el escoger la aplicación nula, parcial o total de las propuestas aquí presentadas, así como los recursos destinados a la misma y su cronograma.

6.2 RECOMENDACIONES

La propuesta del manual de procesos recoge una primera solución en cuanto a la utilización y optimización de recursos. Lamentablemente, existen varias herramientas administrativas y técnicas aplicables para el mejoramiento en el desempeño y gestión de la Institución que, por el alcance definido del trabajo y por la complejidad de varias de ellas, quedan fuera de la presente entrega y que deberían ser analizadas e implementadas para lograr las mejorías en el servicio público que todos los ecuatorianos anhelamos.

La práctica de elaboración de un Manual de Procesos se debería replicar para la totalidad del Ministerio de Relaciones Exteriores, con el fin de obtener una estandarización de metodologías en todas las unidades administrativas y de esta manera que cualquier persona se pueda desempeñar en ellas.

El Manual de Procesos se deberá de difundir entre todos los funcionarios de la Institución, a fin de lograr una pertenencia y pertinencia en el cumplimiento y actualización del mismo. Esta labor deberá ser responsabilidad de las autoridades.

La Dirección General de Planificación Institucional puede encargarse de la definición y el cálculo de los índices de gestión, comunicando vía correo electrónico y cada trimestre, sobre las Direcciones Generales que mejor se hayan desempeñado a lo largo de ese periodo.

Antes de la implementación del manual de procesos sería beneficioso una charla o conferencia destinada a los funcionarios, dentro de la cual se explicaría el cambio de una organización por funciones a una por procesos, los beneficios y dificultades que se



encontrarán y la metodología para utilización del manual. Esto con el fin de orientar e instruir al personal para que la herramienta sea profundamente y exhaustivamente utilizada en toda su potencialidad.

Algunas leyes y reglamentos no permiten el empoderamiento ni la toma de decisiones a los miembros de la organización y por lo tanto se recomienda fuertemente que se realicen las gestiones necesarias ante los organismos pertinentes para lograr este nivel de funcionalidad dentro de cada una de las unidades administrativas y sean el referente para una posterior implantación en la mayoría de instituciones públicas, erradicando la lacra en la que se ha convertido la burocracia dentro de la función estatal; no dejando, de ningún modo, el control a cada una de las actividades que se realicen bajo esta nueva modalidad.

La elaboración de un manual de categorías y cargos solventaría en gran parte la incertidumbre de los funcionarios en cuanto a sus puestos y las capacidades que deberán tener para su gestión en los mismos.

Este manual de categorías y cargos debería tener los requisitos para acceder a cada una de los grupos ocupacionales, requisitos para poder ascender en cada una de las categorías dentro de las carreras, tanto del Servicio Exterior como la Auxiliar, la preparación profesional, las competencias, las posibles actividades que deberán desarrollar, los posibles cargos que podrá ocupar, las unidades administrativas en las que se podrá desempeñar y la capacitación que se les deberá otorgar al ingreso y durante la permanencia en las diferentes carreras.

Se debería entregar a la Dirección General de Academia Diplomática ejemplares de los manuales a fin de que los cursantes de la misma tengan una herramienta para conocer la metodología de trabajo en cada una de las unidades administrativas y puedan incorporarse a la carrera con más bases para desempeñarse profesionalmente.

Sería favorable capacitar también a los funcionarios que ingresan a la Carrera Auxiliar del Servicio Exterior en el funcionamiento de la Institución, debido a que el funcionamiento de la misma es especial y no comparable ni siquiera con otra institución de carácter estatal, debido a su naturaleza jurídica y jerárquica.



La Dirección General de Proceso Electoral en el Exterior, unidad administrativa que posee una recurrencia en sus procesos muy baja (esto es porque solamente ejecuta sus procesos cada cuatro años) debería fusionar sus procesos a los de la Dirección General de Asuntos Consulares y Legalizaciones, en vista de que ésta última es la encargada de coordinar labores con los consulados ecuatorianos.

Someter el presente manual de procedimientos a un análisis y mejora cada seis meses, como periodo máximo, para obtener una herramienta actualizada y acorde a los requerimientos de los cambiantes escenarios.



ANEXO No 1



Anexo No 1

Glosario de términos utilizados en Cancillería y las Representaciones Ecuatorianas en el Exterior

MINISTERIO.-

“El ministerio es cada una de las partes en las que podemos dividir el gobierno de un país. Por tanto, el gobierno de una nación estará dividido en partes funcionales llamadas ministerios.

En un sistema parlamentario la cabeza del gobierno estará el presidente del gobierno, por encima jerárquicamente de todos los ministerios. Éste dictará cuántos ministerios hay, cómo se denominan, qué funciones realiza cada uno y quién está a la cabeza. En el caso de un sistema presidencial los ministros dependen del Presidente (jefe de estado y gobierno a la vez) que es el encargado de nombrarlos y administrarlos y presidir las reuniones del consejo de ministros.

A la cabeza de cada ministerio estará el ministro. Cuya misión es ser la cabeza política del ministerio y hacer de enlace entre dicho ministerio y el gobierno.

A partir del ministro, el resto del ministerio pasará a ser parte de la función pública sin corte política. Sin embargo al nivel inmediatamente jerárquico bajo el ministro (subsecretarios o similares) puede requerir confianza y nombramiento político”²⁵. Se tratará como “Ministerio” al Ministerio Secretaría de Estado de Relaciones Exteriores, también llamado dentro de este trabajo “Institución”.

EXTRANJERÍA.-

“En el sentido de no ser nacional y de no disfrutar de los derechos comunes es tan antiguo como la propia civilización. La fijación de la comunidad política que gozaba de los beneficios y las obligaciones siempre era objeto de pormenorizado análisis y delimitación.”²⁵

MISIÓN DIPLOMÁTICA.-

“Una misión diplomática está conformada por un grupo de personas de un estado presente en otro estado, representando al país acreditante en el país anfitrión. En la práctica, el término se utiliza generalmente para denominar la misión permanente, es decir, la oficina

²⁵ <http://es.wikipedia.org/>



de los representantes diplomáticos de un país en la ciudad capital de otro. Con resguardo en el Derecho Internacional, las misiones diplomáticas gozan de estatus extraterritorial, por ende, aunque pertenecen al territorio de la nación anfitriona, están desligadas de las leyes locales y, en casi todas las situaciones, son tratadas como parte del territorio del país al que pertenecen.”²⁵

EMBAJADA.-

“A una misión diplomática permanente se le llama, usualmente, embajada y a quien encabeza la misión se le conoce como embajador. Las misiones en las Naciones Unidas son conocidas sencillamente como misiones permanentes y el director de éstas es tanto representante permanente como embajador. Algunos países dan nombres más distintivos a sus misiones y al personal de éstas: una misión del Vaticano es encabezada por el nuncio apostólico (o nuncio papal) y se le llama, consecuentemente, nunciatura apostólica; mientras tanto, las misiones libias son llamadas agencias populares y los jefes de misión, secretarios.”²⁵

CONSULADO.-

“El consulado es también una oficina diplomática, pero su ámbito de acción es diferente pues se ocupa de proteger a los nacionales de su país, hacer poderes, documentación al día y otros asuntos de interés de los nacionales de su país como lo define la Convención de Viena sobre las relaciones consulares de 1963.”²⁵

LOSE.-

Por sus siglas, Ley Orgánica del Servicio Exterior, expedida en 1964 y codificada por última ocasión en el 2006. Dirige el accionar de Cancillería y sus funcionarios, así como también su estructura orgánica.

MIGRACIÓN.-

“Se denomina migración a todo desplazamiento de población que se produce desde un lugar de origen a otro de destino y lleva consigo un cambio de la residencia habitual.”²⁵



PASAPORTE.-

“Es el documento con validez internacional, que identifica a su titular, expedido por las autoridades de un país, que acredita el permiso o autorización legal para que salga o ingrese del mismo, por los puertos internacionales.”²⁵

VISA.-

“Es una norma entre países para legalizar una entrada o una estancia de personas en un país donde este no tenga nacionalidad o libre tránsito ya sea por convenios bi-laterales entre países de la nacionalidad de la persona, y el país de destino, todo fundamentado por una razón bien definida.

El sistema de los visados funciona con reciprocidad y si necesitas visado para ir a un país, los ciudadanos de este país necesitan lo mismo para entrar en su país. Hay países que no imponen visados por algunos países.

El Visado, es un documento que se pone adjunto de los pasaportes por las autoridades para indicar que el documento ha sido examinado y considerado válido para las personas que entran o salen de un país.”²⁵

EXEQUÁTUR (Exequator o Execuator).-

“Es el conjunto de reglas conforme a los cuales el ordenamiento jurídico de un Estado verifica si una sentencia judicial emanada de un país extranjero reúne o no los requisitos que permiten su homologación en tal Estado.

Este procedimiento tiene por objeto determinar si es posible brindarle a una sentencia extranjera (entendiendo esta como aquella resolución pronunciada por un tribunal que escapa a la soberanía del Estado en que se desea ejecutarla), reconocimiento y permitir su cumplimiento en un Estado distinto a aquel que la pronunció.”²⁵

LEGALIZACIÓN.-

“El término legalización alude a dos procesos diferentes en derecho:

- Legalización de una conducta: Significa que una conducta, antes prohibida (fuera de la ley), pasa a estar permitida.
- Legalización de un documento: Un documento se somete a unos requisitos formales para que tenga validez”²⁵



APOSTILLA.-

“Sello especial que la autoridad competente estampa sobre un documento copia del original expedido por algún organismo oficial español a efectos de verificar su autenticidad en el ámbito internacional. Esta certificación sólo presenta validez entre los países firmantes del Convenio de La Haya sobre eliminación del requisito de la legalización de documento públicos extranjeros”²⁵

DEPORTACIÓN.-

“Es la acción de destierro del que son víctimas individuos o grupos de personas usualmente por razones políticas. Generalmente se aplica como castigo, con fines aislacionistas o esclavistas. En algunos casos la deportación de comunidades tiene como causa diferencias étnicas o religiosas.

En todo caso, las causales que han llevado históricamente a la deportación de cualquier grupo es considerada como un acto segregacionista y ha conllevado en diversas oportunidades graves abusos e incluso el exterminio o genocidio de poblaciones enteras.”²⁵

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES.-

“Órgano político-administrativo del Estado por cuyo conducto éste desarrolla sus relaciones internacionales y mantiene contacto con los demás miembros de la comunidad de naciones. Si bien ésta es su denominación genérica, tiene también otras, como la de Departamento de Estado, en los Estados Unidos; Ministerio de los Negocios Extranjeros, en Francia; Departamento Político, en Suiza. En el Ecuador y en casi todos los demás países de América se llama Ministerio de Relaciones Exteriores. Sus funciones se dirigen, como se ha dicho, al mantenimiento y desarrollo de las relaciones internacionales. En cuanto a su organización, comprende: la Secretaría de Estado o Cancillería, las Misiones diplomáticas y las Oficinas consulares.”²⁶

PROTECCIÓN CONSULAR.-

“Función consular referida a la protección, amparo y defensa de los intereses de los nacionales de cualquiera de los Países Miembros de la Comunidad Andina, en los casos en

²⁶ Diccionario de Derecho Internacional del Embajador Miguel Vasco



que éstos carezcan de agentes diplomáticos y consulares en la localidad en que se encuentre la persona.”²⁷

SALVOCONDUCTO.-

“Permiso o documento de viaje otorgado por una autoridad consular para retornar al país de origen o de residencia, previa demostración documentada de su identidad y nacionalidad.”²⁷

CIRCUNSCRIPCIÓN CONSULAR.-

“El territorio atribuido a una oficina consular para el ejercicio de las funciones consulares.”²⁷

AGENTES DIPLOMÁTICOS.-

“Funcionarios acreditados por un Estado para ejercer ante otro la representación y protección de sus derechos e intereses, así como los de sus nacionales. Constituyen uno de los órganos de las relaciones internacionales y, en consecuencia, coadyuvan a la ejecución de la política exterior de su Estado de origen.

Por agente diplomático se entiende el Jefe de Misión o un miembro del personal diplomático de aquélla.”²⁷

BENEPLÁCITO.-

“Beneplácito, “agrement” o “placet” es el asentimiento que el Estado receptor concede a favor de la persona que el Estado acreditante se propone designar como jefe de una misión diplomática. En caso de negativa al pedido de beneplácito, el Estado receptor no está obligado a ofrecer explicación alguna.”²⁶

CARTAS CREDENCIALES.-

“Documento por el cual un Estado acredita al jefe de una misión diplomática ante el Estado receptor. Se trata de una carta de cancillería suscrita por el Jefe de Estado y refrendada por el Ministro de Relaciones Exteriores. Las credenciales (es frecuente su uso en plural) así expedidas se otorgan a embajadores y ministros plenipotenciarios; las de

²⁷ Decisión 548 del Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores, dada al 25 de julio de 2003



encargados de negocios van firmadas por el Canciller y dirigidas a su colega del país receptor.”²⁶

POLÍTICA EXTERIOR.-

“Es la que realiza un Estado para alcanzar, en el ámbito externo, los objetivos inspirados en sus intereses nacionales. Tales objetivos son, por cierto, de variado orden: unos se caracterizan por su permanencia histórica y son mantenidos sucesivamente por los gobiernos, sin distinción de signo político; otros, en cambio, traducen intereses del régimen de turno o de un grupo de poder predominante, o constituyen adecuada respuesta a factores emergentes de la dinámica situación.”²⁶

TRATADO.-

“Según la Convención de Viena sobre el Derecho de los Tratados (1969), “Se entiende por tratado un acuerdo internacional celebrado por escrito entre Estados y regido por el derecho internacional, ya conste en un instrumento único o en dos o más instrumentos conexos y cualquiera sea su denominación particular.”²⁶

ARANCEL CONSULAR.-

“Documento aprobado por el Ministerio de Economía y Finanzas con el nombre de “Arancel Consular y Diplomático” en el que constan los derechos a cobrar por actos inherentes a las funciones del ministerio de Relaciones Exteriores”²⁸

BENEFICIARIO.-

“Persona a nombre de la cual se expide un documento de viaje, se aprueba la legalización requerida o se autoriza cualquier otro acto previsto en el Arancel.”²⁸

DOCUMENTOS DE VIAJE.-

“Son aquellos que, conferidos por autoridad competente, permiten a su titular desplazarse fuera del territorio nacional.”²⁸

²⁸ Art. 1 del “Reglamento para el análisis, registro y control de informes sobre actuaciones en las oficinas consulares y de las unidades de recaudación autorizadas en el Ecuador” Acuerdo ministerial No 135. Publicado en el Registro Oficial No. 566 del 15 de abril de 2005.



ESPECIE VALORADA.-

“Libretín de pasaporte, formulario, estampilla, timbre, sello, auto adhesivo o cualquier elemento que de utilice para respaldar el cobro de derechos por las actuaciones previstas en el Arancel.”²⁸

OFICINA O UNIDAD DE RECAUDACIÓN.-

“Se entiende como tal la Subsecretaría Regional en Guayaquil, Oficina Consular, Gobernación, Dirección General, Oficina Regional y cualquier otra entidad o dependencia a la cual el Ministerio de Relaciones exteriores le faculte expedir documentos de viaje, conceder visas, legalizar documentos o proporcionar al público cualquier otro servicio que implique la recaudación de derechos, con o sin uso de especies valoradas y, por lo tanto, a recaudar los derechos previstos en el Arancel.”²⁸

TITULAR.-

“Subsecretario Regional en Guayaquil, Director General, Cónsul, Gobernador, Director de Oficina Regional y cualquier otro funcionario designado y/o encargado de la jefatura de una Oficina o unidad de Recaudación.”²⁸



BIBLIOGRAFÍA

www.bce.fin.ec

www.mmrree.gov.ec

www.presidencia.gov.ec

www.senres.gov.ec

www.gestiopolis.com

www.monografias.com

<http://es.wikipedia.org/>