

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR



GESTIÓN EMPRESARIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL

TEMA:

APLICACIÓN DEL ACUERDO NO. 1573 NORMA TÉCNICA DE PRESTACIÓN DE
SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS, EN EL PROGRAMA DE
REPARACIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL – PRAS, DEL MINISTERIO DEL AMBIENTE,
EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA

AUTORES:

EVELYN DANIELA CHALÁ FOLLECO
LUIS FERNANDO MÉNDEZ LARA

TUTOR:

ING. PABLO HERNÁN SOLÓRZANO POLO MBA.

Distrito Metropolitano de Quito, 2019



1. ...rio
2. ESCRITURA NO: 20191701004P00902
3. FACTURA NO: 003-002-000127579
4.
5.

6. **ESCRITURA DE DECLARACIÓN JURAMENTADA**

7. OTORGADA POR:

8. **EVELYN DANIELA CHALA FOLLECO Y**

9. **LUIS FERNANDO MENDEZ LARA**

10. CUANTIA: INDETERMINADA

11. DE: 2 COPIAS
12.
13.
14.

15. R.L.N.
16.

17. En la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, Capital de la República del
18. Ecuador, hoy día cinco de febrero del año dos mil diecinueve, ante mí **DOCTOR**
19. **ROMULO JOSELITO PALLO QUISILEMA, NOTARIO CUARTO DEL CANTÓN**
20. **QUITO**, comparecen con plena capacidad, libertad y conocimiento, a la
21. celebración de la presente escritura, los señores: **EVELYN DANIELA CHALA**
22. **FOLLECO** y **LUIS FERNANDO MENDEZ LARA**, por sus propios y personales
23. derechos. Los comparecientes declaran ser de nacionalidad ecuatoriana,
24. mayores de edad, de estado civil solteros, de profesión Tecnólogos,
25. domiciliados en el pasaje Eva Román N sesenta y uno diez y Bernardo de
26. Legarda, El Condado, de esta ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, teléfono
27. cero nueve ocho dos nueve siete seis cuatro nueve cinco, correo electrónico
28. chinafolleco@hotmail.com, hábiles para contratar y contraer obligaciones, a

Notaría Cuarta del Distrito Metropolitano de Quito
Dr. Ramón José Pallo Q.
Notario

1 quienes de conocer doy fe, en virtud de haberme exhibido sus documentos de
2 identificación, y autorizado por los comparecientes para descargar el
3 Certificado Electrónico de Datos de Identidad del Sistema Nacional de
4 Identificación Ciudadana del Registro Civil. Advertidos los comparecientes por
5 mí, el Notario, de los efectos y resultados de la presente escritura, así como
6 examinados que fueron en forma aislados y separados, de que comparecen al
7 otorgamiento de esta escritura sin coacción, amenazas, temor reverencial,
8 promesa o seducción, me piden que eleve a escritura pública la siguiente
9 declaración juramentada: EVELYN DANIELA CHALA FOLLECO Y LUIS
10 FERNANDO MENDEZ LARA, portadores de las cédulas de ciudadanía números:
11 uno siete dos tres seis cero dos nueve dos cuatro y uno siete dos uno cuatro
12 siete uno cinco tres ocho en su orden, conocedores del delito de perjurio,
13 libres de toda coacción física o moral, declaran bajo juramento que: "Nosotros,
14 EVELYN DANIELA CHALA FOLLECO Y LUIS FERNANDO MENDEZ LARA,
15 estudiantes de la Universidad Metropolitana del Ecuador UMET, declaramos
16 en forma libre y voluntaria que la presente investigación que versa sobre
17 nuestra Tesis, con el tema "APLICACIÓN DEL ACUERDO Nº 1573 NORMA
18 TÉCNICA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS,
19 EN EL PROGRAMA DE REPARACIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL- PRAS, DEL
20 MINISTERIO DEL AMBIENTE, EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA". Así como las
21 expresiones vertidas en la misma son autoría de los comparecientes, quienes
22 han realizado en base a la recopilación bibliográfica y consultas en Internet. En
23 consecuencia asumimos la responsabilidad de la originalidad de la misma y el
24 cuidado al remitimos a las fuentes bibliográficas respectivas para
25 fundamentar el contenido expuesto. Es todo cuanto podemos declarar en
26 honor a la verdad. HASTA AQUÍ LA DECLARACIÓN.- Para la celebración y
27 otorgamiento de la presente escritura se observaron los preceptos legales que
28 el caso requiere; y, leído que les fue por mí, el Notario, a los comparecientes.

Notaría Cuarta del Distrito Metropolitano de Quito
Dr. Romulo Joselito Fallo Q.
Notario



1 éstos se ratifican en la aceptación de su contenido y firman conmigo en unidad
2 de acto; se incorpora al Protocolo de esta Notaría la presente escritura, de todo
3 lo cual doy fe.-

4
5
6 
7 EVELYN DANIELA CHALA POLLECO
8 C.C. 1723602924



9
10 
11 LUIS FERNANDO MENDEZ LARA
12 C.C. 977942153 F



13
14
15
16 DR. RÓMULO JOSELITO FALLO QUISICEMA
17 NOTARIO CUARTO DEL CANTÓN QUITO
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28



Et Notr...



CERTIFICADO DIGITAL DE DATOS DE IDENTIDAD



Número único de identificación: 1723602924

Nombres del ciudadano: CHALA FOLLECO EVELYN DANIELA

Condición del cedulao: CIUDADANO

Lugar de nacimiento: ECUADOR/PICHINCHA/QUITO/SAN BLAS

Fecha de nacimiento: 1 DE AGOSTO DE 1988

Nacionalidad: ECUATORIANA

Sexo: MUJER

Instrucción: SUPERIOR

Profesión: TECNÓLOGA

Estado Civil: SOLTERO

Cónyuge: No Registra

Fecha de Matrimonio: No Registra

Nombres del padre: CHALA TADEO MARCO RENAN

Nacionalidad: ECUATORIANA

Nombres de la madre: FOLLECO AYALA SANDRA LUCIA

Nacionalidad: ECUATORIANA

Fecha de expedición: 1 DE FEBRERO DE 2018

Condición de donante: SI DONANTE

Información certificada a la fecha 5 DE FEBRERO DE 2018

Oficina: ROMULO JOSELITO PALLO QUEMBAMA - PICHINCHA-QUITO ANT 4 - PICHINCHA - QUITO

N° de certificado: 165-165-51603



1 905 2 90 2 1 0 0 2

Ldo. Vicente Tabor G.
Director General del Registro Civil, Identificación y Catastración
Documento firmado electrónicamente





CERTIFICADO DIGITAL DE DATOS DE IDENTIDAD



Número único de identificación: 1721471538

Nombres del ciudadano: MENDEZ LARA LUIS FERNANDO

Condición del cedulaado: CIUDADANO

Lugar de nacimiento: ECUADOR/PICHINCHA/QUITO/SAN BLAS

Fecha de nacimiento: 18 DE ABRIL DE 1991

Nacionalidad: ECUATORIANA

Sexo: HOMBRE

Instrucción: SUPERIOR

Profesión: TECNÓLOGO

Estado Civil: SOLTERO

Cónyuge: No Registra

Fecha de Matrimonio: No Registra

Nombres del padre: MENDEZ CHALA LUIS ANIBAL HOMERO

Nacionalidad: ECUATORIANA

Nombres de la madre: LARA ANRRANGO MARTHA OFELIA

Nacionalidad: ECUATORIANA

Fecha de expedición: 21 DE JUNIO DE 2017

Condición de donante: SI DONANTE

Información certificada a la fecha: 5 DE FEBRERO DE 2019

Existe: ROMULO JOSELITO PALLO GIBELINA - PICHINCHA-QUITO-NT 4 - PICHINCHA - QUITO

N° de certificado: 109-125-51534



109-125-51534

LtD. Vicente Tazari G.
Director General del Registro Civil, Identificación y Catastración
Documento firmado electrónicamente





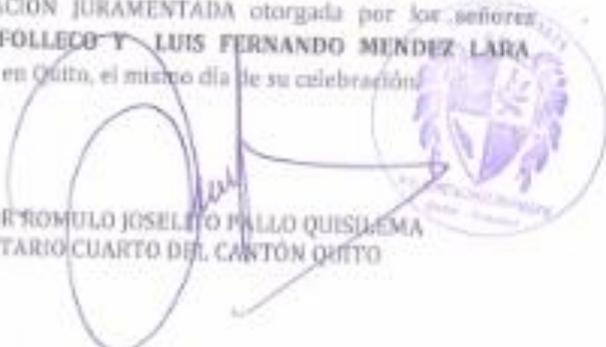
NOTARÍA DEL CANTÓN QUITO
CANTÓN QUITO, EL DÍA CINCO DE ABRIL DE 2014
A las 10:00 horas de la mañana, comparecieron los señores
EVELYN DANIELA CHALA FOLLECO y LUIS FERNANDO MENDEZ LARA
ambos con cédulas de identidad vigentes.

Quito, el día CINCO DE ABRIL DE 2014

YESA ROMULO JOSELETO PALLO
NOTARIO CUARTO

Se Otorgó ante mí, en fe de ello confiero esta SEGUNDA COPIA CERTIFICADA DE LA ESCRITURA DE DECLARACIÓN JURAMENTADA otorgada por los señores EVELYN DANIELA CHALA FOLLECO Y LUIS FERNANDO MENDEZ LARA Debidamente firmada y sellada en Quito, el mismo día de su celebración.

DOCTOR ROMULO JOSELETO PALLO QUISELEMA
NOTARIO CUARTO DEL CANTÓN QUITO



CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Ing. Pablo Solórzano en calidad de Tutor del Trabajo de Investigación

CERTIFICA

Que el trabajo de investigación para optar por el título de Ingenieros en Gestión Empresarial, cuyo tema es “APLICACIÓN DEL ACUERDO NO. 1573 NORMA TÉCNICA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS, EN EL PROGRAMA DE REPARACIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL – PRAS, DEL MINISTERIO DEL AMBIENTE, EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA.”, elaborado los señores Chalá Folleco Evelyn Daniela con C.I. 1723602924 y Méndez Lara Luis Fernando con C.I. 1721471538, ha sido debidamente revisado y está en condiciones de ser entregado para que siga el proceso de graduación de acuerdo al reglamento de la Universidad Metropolitana

.

Atentamente,

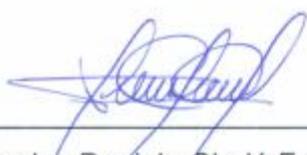
Ing. Pablo Solórzano, MBA
TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Declaración de autoría del trabajo: Evelyn Daniela Chalá Folleco y Luis Fernando Méndez Lara, estudiantes de la Universidad Metropolitana del Ecuador UMET, declaramos en forma libre y voluntaria que la presente investigación que versa sobre la **“APLICACIÓN DEL ACUERDO NO. 1573 NORMA TÉCNICA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS, EN EL PROGRAMA DE REPARACIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL – PRAS, DEL MINISTERIO DEL AMBIENTE, EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA”**. Así como las expresiones vertidas en la misma son de nuestra autoría, quienes han realizado en base a la recopilación bibliográfica, consultas de internet y consultas de campo.

En consecuencia se asume la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado al remitir fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

Atentamente,



Evelyn Daniela Chalá Folleco

C.I. 172360292-4



Luis Fernando Méndez Lara

C.I. 172147153-8

CESIÓN DE DERECHOS

El trabajo de investigación, con el tema “APLICACIÓN DEL ACUERDO NO. 1573 NORMA TÉCNICA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS, EN EL PROGRAMA DE REPARACIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL – PRAS, DEL MINISTERIO DEL AMBIENTE, EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA”, de autoría de Evelyn Daniela Chalá Folleco y Luis Fernando Méndez Lara, manifestamos libre y voluntariamente lo siguiente:

Cedemos los derechos de tesis a la Universidad Metropolitana, y que el contenido sirva de fuente de información y conocimiento para el bienestar universitario.

Atentamente,



Evelyn Daniela Chalá Folleco
C.I. 172360292-4



Luis Fernando Méndez Lara
C.I. 172147153-8

DEDICATORIA

A Dios por guiarme, por darme la sabiduría, la inteligencia y estar a mi lado durante mi formación académica llenándome de gozo y alegría.

A mi mamá por guiarme por el camino del bien, por estar a mi lado brindándome su amor, a ella que supo enseñarme valores y sobre todo estar conmigo en los momentos difíciles. Por apoyarme y ayudarme incondicionalmente a lo largo de estos años, a ella le debo este triunfo y con todo mi corazón le agradezco y dedico este trabajo que hoy me permite obtener el título de Ingeniera en Gestión Empresarial.

A mi madre Sandra Folleco

Evelyn Daniela Chalá Folleco

DEDICATORIA

A Dios por ser el gran arquitecto de la vida y brindarme la oportunidad de servir siendo un ser productivo para la sociedad, lleno de errores y virtudes, pero sobre todo entregando toda mi capacidad y actitud como ser humano.

A mi madre por enseñarme valores tan importantes como el respeto, la responsabilidad; provocando en mí el deseo de la gloria, dando pasos cortos pero firmes. Gracias a su apoyo las caídas se hicieron fortalezas, siempre proyectándome al futuro con conocimientos claros.

Luis Fernando Méndez Lara

AGRADECIMIENTO

A cada uno de mis profesores, quienes a su debido tiempo pasaron por las aulas de la Universidad Metropolitana e impartieron sus conocimientos, los cuales me sirvieron para realizar este trabajo.

A la Lic. Cecilia Mantilla Ex Gerente del Programa de Reparación Ambiental y Social, por autorizar el desarrollo de esta investigación; a cada uno de los servidores públicos que dedicaron un poco de su tiempo para explicarme a detalle que hace cada uno para llevar a cabo los procesos.

Evelyn Daniela Chalá Folleco

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi madre por guiarme en el camino del bien, motivándome cada día alcanzar lo que me propongo. A la Universidad Metropolitana por brindarme la oportunidad de construir y pulir mis conocimientos proyectándome a ser una persona generadora de valor. Debo agradecer sinceramente a todos mis docentes por aportar sus conocimientos.

A mis compañeros por ser una fuente de motivación diaria, con un enfoque de ser mejor persona, mejor profesional y mejor compañero.

Luis Fernando Méndez Lara

INDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	II
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	III
CESIÓN DE DERECHOS	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS	XI
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	X
RESUMEN	XI
ABSTRACT	XII
INTRODUCCIÓN	1
Antecedentes y justificación	1
Situación problemática	4
Determinación del objeto de estudio de la investigación.....	6
Formulación del problema científico.....	6
Delimitación.....	6
Objetivo general	6
Objetivos específicos	6
Marco metodológico	7
Paradigma de la investigación	7
Enfoque de la investigación	7
Método de investigación utilizado	7
Tipos de investigación:.....	8
Recolección de datos	8
Instrumento de Investigación	9
Validación del instrumento	10
Resultados de la validación de expertos	11
Tamaño de la población y muestra	16
Marco teórico	16
Antecedentes de investigación.....	16
Fundamentación contextual	19
Fundamentación legal	22
Fundamentación teórica.....	24

CAPÍTULO I	37
1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL PRAS.....	37
1.1 Diagnóstico de la situación a resolver.....	37
1.2 Análisis de la Arquitectura actual definida en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Programa de Reparación de Ambiental y Social – PRAS	45
CAPÍTULO II	48
2. REDISEÑO DE LA ARQUITECTURA DE PROCESOS DEL PROGRAMA DE REPARACIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL - PRAS.....	48
2.1 Levantamiento de la nueva arquitectura del Programa de Reparación Ambiental y Social – PRAS.....	51
2.1.1 Cadena de Valor Institucional	51
2.2 Inventario y Codificación de los Subprocesos Identificados en el PRAS	58
2.3 Catálogo de Procesos	61
2.4 Matriz de Caracterización y Levantamiento de Subprocesos.....	67
2.5 Manuales de Subprocesos.....	67
CAPITULO III	68
3. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE MEDICIÓN DE LOS PROCESOS.....	68
3.1. Cronograma y metodología de implementación.....	68
3.2 Presupuesto	70
3.3 Indicadores de Gestión	71
CONCLUSIONES.....	78
RECOMENDACIONES	79
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES.....	80
ANEXOS	82

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 MATRIZ MAS	5
TABLA 2. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADOS	9

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 JUSTIFICACIÓN	4
ILUSTRACIÓN 2 ÁRBOL DE PROBLEMAS	5
ILUSTRACIÓN 3 CÁLCULO DE LA VALIDACIÓN DE EXPERTOS - GUÍA DE ENTREVISTA	13
ILUSTRACIÓN 4 GUÍA DE ENTREVISTA.....	14
ILUSTRACIÓN 5 CÁLCULO DE LA VALIDEZ DE EXPERTOS - LISTA DE CHEQUEO	15
ILUSTRACIÓN 6 DIAGRAMA DE 6 PASOS PARA ANÁLISIS DE UN PROCESO.....	34
ILUSTRACIÓN 7 LISTA DE CHEQUEO	37
ILUSTRACIÓN 8 MAPA DE PROCESOS ACTUAL.....	46
ILUSTRACIÓN 9 CADENA DE VALOR DEL PROGRAMA DE REPARACIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL 201	51
ILUSTRACIÓN 10 PROCESOS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO – GOBERNANTES	52
ILUSTRACIÓN 11 PROCESOS SUSTANTIVOS	53
ILUSTRACIÓN 12 PROCESOS ADJETIVOS – APOYO	55
ILUSTRACIÓN 13 PROCESOS ADJETIVOS – ASESORÍA.....	57
ILUSTRACIÓN 14 INVENTARIO Y CODIFICACIÓN DE PROCESOS GOBERNANTES.....	59
ILUSTRACIÓN 15 INVENTARIO Y CODIFICACIÓN DE PROCESOS SUSTANTIVOS.....	59
ILUSTRACIÓN 16 INVENTARIO Y CODIFICACIÓN DE PROCESOS ADJETIVOS DE APOYO.....	60
ILUSTRACIÓN 17 INVENTARIO Y CODIFICACIÓN DE PROCESOS ADJETIVOS DE ASESORÍA	61
ILUSTRACIÓN 18 CATÁLOGO DE PROCESOS ESTRATÉGICOS.....	60
ILUSTRACIÓN 19 CATÁLOGO DE PROCESOS SUSTANTIVOS	61
ILUSTRACIÓN 20 CATÁLOGO DE PROCESOS ADJETIVOS DE APOYO	62
ILUSTRACIÓN 21 CATÁLOGO DE PROCESOS ADJETIVOS DE APOYO	63
ILUSTRACIÓN 22 CATÁLOGO DE PROCESOS ADJETIVOS DE APOYO	64
ILUSTRACIÓN 23 CATÁLOGO DE PROCESOS ADJETIVOS DE APOYO	65
ILUSTRACIÓN 24 CATÁLOGO DE PROCESOS ADJETIVOS DE ASESORÍA	66
ILUSTRACIÓN 25 INDICADORES DE GESTIÓN / PROCESOS GOBERNANTES	72
ILUSTRACIÓN 26 INDICADORES DE GESTIÓN / PROCESOS SUSTANTIVOS	73
ILUSTRACIÓN 27 INDICADORES DE GESTIÓN / PROCESOS ADJETIVOS DE APOYO	74
ILUSTRACIÓN 28 INDICADORES DE GESTIÓN / PROCESOS ADJETIVOS DE APOYO	75
ILUSTRACIÓN 29 INDICADORES DE GESTIÓN / PROCESOS ADJETIVOS DE APOYO	76
ILUSTRACIÓN 30 INDICADORES DE GESTIÓN / PROCESOS ADJETIVOS DE APOYO	77

RESUMEN

El Programa de Reparación Ambiental y Social – PRAS, es una institución pública ubicada en la ciudad de Quito, que se enfoca en identificar los daños ambientales causados por las actividades económicas que realizan las empresas públicas y privadas en el Ecuador.

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad la aplicación del Acuerdo No. 1573 Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos, mediante un diagnóstico de la situación actual de la institución que permitirá posteriormente redefinir su arquitectura de procesos que será medido a través de indicadores que permitan medir su cumplimiento.

En el primer capítulo de este estudio se realiza un análisis situacional para determinar el funcionamiento actual del Programa de Reparación Ambiental y Social, que a su vez sirve como soporte para iniciar esta investigación.

En el segundo capítulo se desarrolla la construcción de los subprocesos en cada uno de los procesos que conforman el PRAS, para luego elaborar el flujograma y los manuales de procedimientos.

Por último, en el tercer capítulo se implementa el plan de medición de indicadores de los procesos del PRAS de acuerdo a un cronograma de actividades.

Palabras Clave:

Acuerdo Ministerial No. 1573

Administración por Procesos

Sector Público

Programa de Reparación Ambiental y Social

Capa Estratégica

ABSTRACT

The PRAS, Programa de Reparación Ambiental y Social, is a public institution located in Quito which is focused on identifying environmental issues caused by the economic activities carried out by private and public companies in Ecuador.

The purpose of this research is the application of Agreement No. 1573, Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos, through a diagnosis of the current situation of the institution that will allow redefining its process architecture that will be measured through indicators to measure its compliance

The first chapter contains a situation analysis that determines the current functional process of the PRAS, and which serves as a basis to initiate this investigation.

The second chapter develops the construction of the subprocesses in each process that is part of the PRAS, to create a flow chart and procedures manuals.

Finally, the third chapter explains the implementation of the plan to measure the indicators of PRAS processes according to a schedule of activities.

Palabras Clave:

Acuerdo Ministerial No. 1573

Administración por Procesos

Sector Público

Programa de Reparación Ambiental y Social

Capa Estratégica

INTRODUCCIÓN

Con el objetivo de lograr una mejor eficiencia administrativa es necesario que las entidades públicas creen normas y lineamientos que regulen la calidad en el servicio con un sólo enfoque, mejorar el servicio para el cliente externo. El buen servicio de la institución pública se logra reduciendo tiempos y trámites burocráticos.

El Estado con la finalidad de alcanzar una mayor efectividad administrativa a través de la Secretaría Nacional de la Administración Pública, el 22 de abril del año 2016 expidió el Acuerdo No. 1573. Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos con la finalidad de “establecer lineamientos, directrices y parámetros de cumplimientos para la prestación de servicios y administración de servicios”. (Ecuador, Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2016)

Es por esto que se considera pertinente que el Programa de Reparación Ambiental y Social – PRAS redefina su modelo de Gestión por procesos, aplicando el Acuerdo No. 1573 Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos, el cual permitirá cumplir y satisfacer las necesidades de los usuarios del PRAS.

En el primer capítulo de este estudio se realiza un análisis situacional para determinar el funcionamiento actual del Programa de Reparación Ambiental y Social, que a su vez sirve como soporte para iniciar esta investigación.

En el segundo capítulo se desarrolla la construcción de los subprocesos en cada uno de los procesos que conforman el PRAS, para luego elaborar el flujograma y los manuales de procedimientos.

Por último, en el tercer capítulo se implementa el plan de medición de indicadores de los procesos del PRAS de acuerdo a un cronograma de actividades.

Antecedentes y justificación

El Programa de Reparación Ambiental y Social –PRAS, del Ministerio del Ambiente, se crea en marzo del año 2008; es una entidad operativa desconcentrada administrativa y financieramente, pertenece al sector Ambiente, subsector prevención, mitigación y gestión del riesgo. El PRAS tiene como objetivo identificar los daños y pasivos ambientales (daño generado por una obra, proyecto o actividad

productiva o económica) existentes en el Ecuador, para que de esta manera sean reparados de forma íntegra.

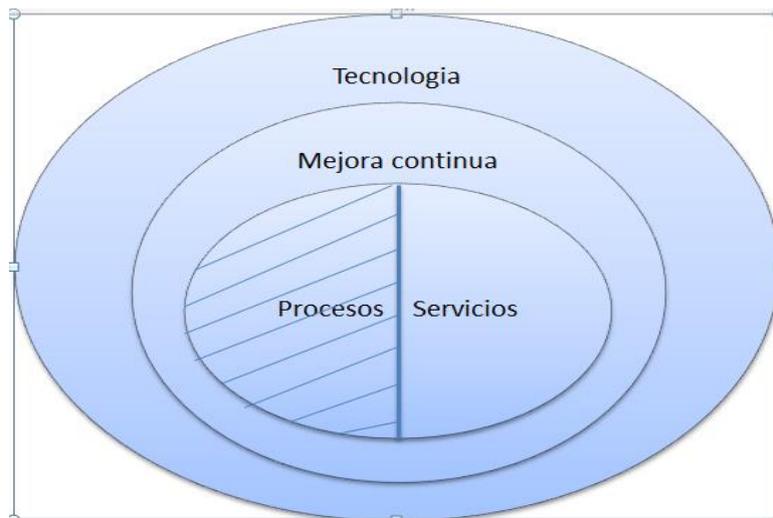
En este momento el PRAS cuenta con un total de 108 servidores públicos, de los cuales 54 se encuentran ubicados en la ciudad de Quito, lugar en donde se realiza esta investigación.

Actualmente el PRAS cuenta con una estructura definida en su Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, con la cual pretende dar cumplimiento a su misión, visión y objetivos estratégicos para lograr que sus usuarios internos y externos queden satisfechos con los productos y servicios brindados por la institución.

Es así que con el afán de optimizar recursos y reducir tiempos en la ejecución de las actividades que realizan los servidores públicos y cumplir con el Art. 3 del Acuerdo 1573. Ámbito. “Esta Norma técnica es de cumplimiento obligatorio en el ámbito de la prestación de servicios y administración por procesos para todas las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y que dependen de la Función Ejecutiva”, (Ecuador, Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2016), es indispensable redefinir el modelo de gestión por procesos del PRAS definido en el estatuto orgánico, a través de la aplicación del Acuerdo No. 1573, en lo referente a los procesos.

Por otra parte, según el Art. 10 del Acuerdo Ministerial 1573. Conceptualización y estructuración de un servicio. (Ecuador, Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2016)

Los servicios en el sector público se estructuran de la siguiente manera:



Fuente: (Ecuador, Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2016)

Por esta razón este trabajo de titulación se concentra en diseñar el modelo de gestión por procesos para que posteriormente el PRAS plantee la forma en que va a prestar los servicios en función de los procesos.

El desarrollo de este trabajo de titulación tributa al programa de investigación emprendimiento, productividad y competitividad; se articula con la línea de investigación administración, gestión y creación de empresas como resultado de las necesidades problemáticas del contexto económico del Ecuador, que se lleva a cabo en la Zona 9, y, se fundamenta en el Acuerdo No. 1573 Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos.

Este trabajo de titulación tributa a los objetivos 3 y 5 del Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida, que se lleva a cabo en las Zonas 2 y 9; se articula con las líneas de investigación de la Universidad, transformación de la Matriz Productiva y mejorar la calidad de vida de la población, y con las líneas de investigación de la carrera, emprendimiento, productividad y competitividad.

Ilustración 1 Justificación



Elaborado por: Daniela Chalá, Luis Méndez

Situación problemática

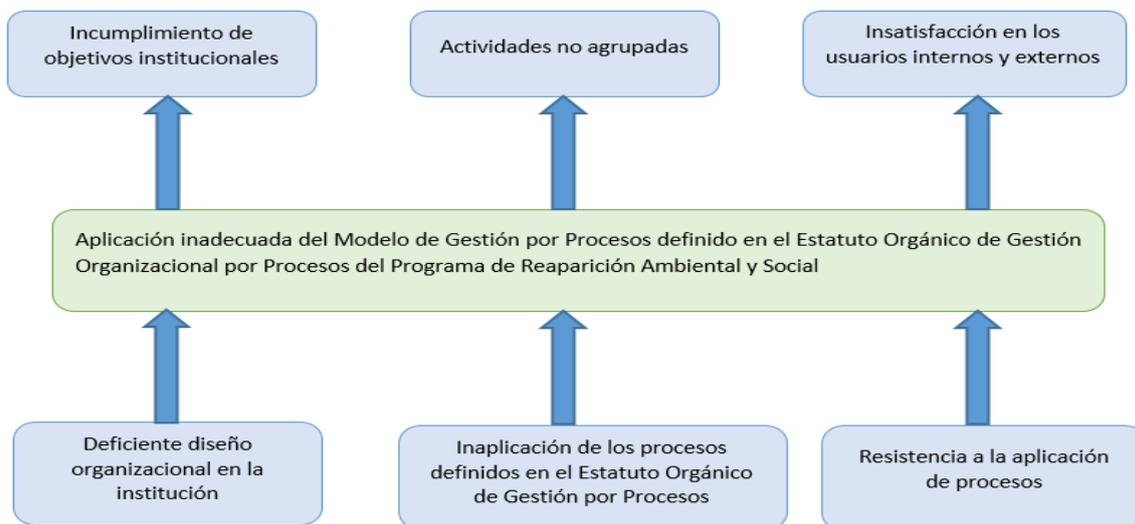
El Programa de Reparación Ambiental y Social – PRAS, presenta como problema principal la aplicación inadecuada del modelo de gestión por procesos definido en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, esto surge como consecuencia del incorrecto diseño organizacional establecido en dicho documento, lo cual ha provocado el incumplimiento de los objetivos institucionales planificados.

Por otra parte, los procesos establecidos en el Estatuto son inaplicables debido a que los mismos se encuentran mal estructurados, promoviendo que los servidores desarrollen actividades burocráticas y repetitivas, las que además generan un gasto innecesario de recursos e ineficiencia al tener actividades no agrupadas.

A esto se suma que los servidores que laboran en el PRAS son profesionales de las ramas relacionadas con Biología, Química, Geografía, etc., los cuales poseen mínimos conocimientos en administración, razón por la cual, consideran que están

exentos y se resisten a ejecutar los procesos existentes en PRAS, como resultado de aquello los usuarios tanto internos como externos están insatisfechos con los productos y servicios que ofrece la institución.

Ilustración 2 Árbol de Problemas



Elaborado por: Daniela Chalá, Luis Méndez

Tabla 1 Matriz MAS

Análisis Situacional PROGRAMA DE REPARACIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL - PRAS			
SITUACIÓN ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN	FORMULACIÓN PROBLEMÁTICA	QUE SE CONSIGUE CON UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	COMO LO VAS HACER
<p>El Programa de Reparación Ambiental y Social –PRAS, es una institución pública de servicio a la ciudadanía que se ubica en la ciudad de Quito.</p> <p>El deficiente diseño organizacional en la institución.</p> <p>La inaplicación de los procesos definidos en el Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos.</p> <p>Resistencia a la aplicación de procesos</p>	<p>¿Implementar el Acuerdo No. 1573 “Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos”, servirá para aplicar adecuadamente el modelo de gestión por procesos definido en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Programa de Reparación Ambiental y Social – PRAS?</p>	<p>Aplicar el Acuerdo No. 1573 “Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos”, en el Programa de Reparación Ambiental y Social - PRAS</p>	<p>Diagnóstico de la situacional actual</p> <p>Rediseño de la arquitectura de procesos</p> <p>Implementación e indicadores de medición de los procesos</p>

Elaborado por: Daniela Chalá, Luis Méndez

Fuente: Investigación propia

Determinación del objeto de estudio de la investigación

El objeto de estudio de este trabajo de investigación es la aplicación del Acuerdo No.1573 Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos.

Formulación del problema científico

¿Implementar el Acuerdo No. 1573 “Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos”, servirá para aplicar adecuadamente el modelo de gestión por procesos definido en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Programa de Reparación Ambiental y Social – PRAS?

Delimitación

En este trabajo de investigación se documentan los procesos gobernantes, sustantivos y adjetivos de apoyo y de asesoría que se encuentran delimitados en la Provincia de Pichincha, cantón Quito, Parroquia La Mariscal, Programa de Reparación Ambiental y Social - PRAS.

Objetivo general

Redefinir el Modelo de Gestión por Procesos, basado en el Acuerdo No. 1573 “Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos”, que permita ser más eficiente para cumplir con las necesidades de los usuarios del Programa de Reparación Ambiental y Social - PRAS.

Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la gestión por procesos en el PRAS.
2. Rediseñar la arquitectura de procesos del PRAS.
3. Proponer un plan de implementación de indicadores de medición de los procesos

Marco metodológico

Paradigma de la investigación

El paradigma utilizado en esta investigación es el positivista.

Según (Hurtado de Barrera, 2012, pág. 41) el positivismo está dirigido a:

...exaltar los hechos por encima de las ideas, las ciencias experimentales frente a las teóricas y las ciencias naturales frente a las filosóficas (Martínez Echeverri y Martínez Echeverri, 1996). El positivismo de Comte planteó que para que una disciplina tuviese carácter científico debía prescindir de la investigación sobre la esencia de los fenómenos y limitarse a buscar leyes. Comte se apegó sólo a los hechos y afirmó la relatividad del conocimiento, renunció al apriorismo en la filosofía y en la ciencia, sostuvo que el propósito del entendimiento era aprehender las relaciones casuales y las leyes y consideró que el criterio de verdad era la verificación positiva y empírica (De la Vega, 1998). El positivismo estableció una relación precisa entre observación y teoría (Delgado, 1991).

Enfoque de la investigación

Con respecto al enfoque cualitativo (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) dicen que se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. Además, comentan que este método se basa en método de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones.

Para el desarrollo de este trabajo se utilizó la entrevista, la lista de chequeo y la observación, como técnicas de recolección de datos, que se aplicó al personal para obtener información de la institución con respecto a sus procesos, debido a que son ellos quienes conocen como funciona en este momento el PRAS.

Método de investigación utilizado

Investigación-acción

“Su propósito es investigar la condición actual y la condición deseable de un grupo, equipo, proyecto, programas, unidades o reorganización en su conjunto, para

realizar intervenciones que conduzcan al mejoramiento de su gestión para lograr la condición deseada”. (Valario, Yaber, & Camborain, 2012)

Se aplicó este método para analizar al PRAS, ya que de esta manera se pueden establecer los procesos para lograr un funcionamiento adecuado de la gestión organizacional.

Tipos de investigación:

“La **investigación descriptiva** tiene como objetivo lograr la precisión y caracterización del evento de estudio dentro de un contexto particular” (Hurtado de Barrera, 2012, pág. 413). Se utiliza este tipo de investigación, puesto que con la investigación descriptiva se logró conocer al PRAS y cada uno de sus procesos, los que posteriormente sirvió para rediseñar la arquitectura de los procesos.

Es exploratorio porque según (Hurtado de Barrera, 2012, pág. 402) “la investigación exploratoria conlleva a un resultado, se vale de técnicas e instrumentos, indaga en un contexto específico...”. Las técnicas e instrumentos utilizados en esta investigación son la entrevista y la lista de chequeo.

Es explicativa, con el tipo de explicaciones causales ya que para (Hurtado de Barrera, 2012, pág. 497) ésta “...intenta establecer relaciones tales que se pueda afirmar que uno o más eventos –causas- inciden, influyen, determinan, impactan, afectan o generan a otros –efectos- de manera que la variación de los primeros implica la variación de los segundos”. Este tipo de investigación permite analizar las causas y los efectos planteados en la Ilustración 2. Árbol de Problemas.

Recolección de datos

Fuentes Primarias

Como fuentes primarias para el desarrollo de esta investigación, se contó con el personal del PRAS entre los cuales constan: la Gerente, los Directores y personal del PRAS a quienes se realizó la entrevista.

Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias corresponden a los libros y demás material relacionado con el tema de estudio de investigación, con los procesos y con la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos establecida en el Acuerdo No. 1573.

Instrumento de Investigación

Para el trabajo de titulación y en base a la necesidad de la investigación se considera necesario utilizar los siguientes instrumentos:

- Entrevista
- Lista de chequeo

A continuación, se detalla el cuadro que refleja la relación.

Tabla 2. Instrumentos de investigación utilizados

Técnica	Tipo	Instrumento
Entrevista	Estructurada	Guía de Entrevista
	No estructurada	Grabadora, cámara de video
Lista de chequeo		Lista de chequeo

Elaborado por: Daniela Chalá, Luis Méndez

Entrevista

Para los autores (Valario, Yaber, & Camborain, 2012, pág. 220)

La entrevista personal es una situación interpersonal cara a cara donde una persona formula preguntas al entrevistado y registra lo que la persona responde (hoy en día esto se realiza también en forma virtual). Las entrevistas pueden ser estructuradas, semiestructuradas y libres de acuerdo con el grado en que las preguntas y su secuencia están previamente especificadas. Las entrevistas pueden ser individuales, colectivas, en profundidad, biografías, autobiografías, panel y Delphi, entre otras.

Es importante conocer a través de la entrevista el punto de vista de los involucrados que actualmente vienen ejecutando el proceso; ya que se puede obtener información vital para mejorar los mismos. (ANEXO 1)

Lista de chequeo

Las listas de chequeo o *Check-list* son unas herramientas cualitativas para el análisis de riesgos.

Las listas de chequeo suelen ser generales, están compuestas de preguntas que se diseñan de forma que puedan responderse de manera sencilla, por ejemplo, sí o no, cumple o no cumple, verdadero o falso. El objetivo de dichas listas es recordar los puntos que deben ser inspeccionados. (Rubio, 2005, pág. 56)

Ver (ANEXO 2) formato que sirvió como lista de chequeo.

Validación del instrumento

Validación por jueces o expertos

Según (Hurtado de Barrera, 2012) la validación por jueces o expertos:

Es una técnica basada en la correspondencia teórica entre los ítems del instrumento y concepto del evento. La validación por jueces busca corroborar si existe consenso, o por lo menos un porcentaje aceptable de acuerdo, entre el investigador y los expertos, con respecto a la pertinencia de cada ítem a las respectivas sinergias del evento. En realidad, es una manera de apoyar la definición de la cual se parte.

Para hacer la validación por jueces se ejecutan los siguientes pasos:

- a. **Tener desarrollada la tabla de operacionalización:** Es necesario que el investigador haya precisado cuáles son los indicios son manifestación de cada sinergia o dimensión del evento y cuales ítems recogen la información respectiva.
- b. **Seleccionar a los jueces que van a validar el instrumento:** Los Jueces deben ser **expertos conocedores del tema y del evento a estudiar** y, en la medida de lo posible, deben haber trabajado directamente con este tipo de evento.
- c. **Elaborar el formato que se la va a entregar al experto:** Se le entrega un conjunto de documentos, entre los cuales se encuentran: carta explicativa donde se encuentra donde se solicita el apoyo para la validación, copia del instrumento a validar y constancia de la validación que debe firmar.
- d. **Entregar a los expertos validadores el *kit* de los documentos (carta, instrumento, constancia):** Debe darse un tiempo prudencial para que los

expertos realicen la validación, y no debe haber comunicación entre ellos, en relación al instrumento, durante el proceso.

- e. **Registrar las respuestas de los jueces en la tabla de acuerdos y desacuerdos:** En esta tabla debe haber una columna para colocar la respuesta de cada experto, pero además debe haber una columna adicional en la que se coloca la sinergia que el investigador asignó originalmente al ítem. Esto permite visualizar los acuerdos y desacuerdos entre los expertos, pero también si sus apreciaciones coinciden o con las del investigador.
- f. **Examinar los acuerdos y desacuerdos para introducir modificaciones al instrumento**
- g. **Calcular el índice de validez:** Este índice se calcula contando los acuerdos y dividiendo este valor por el total de los ítems. El índice obtenido debe ser superior a los 0,70, en el caso de instrumentos que miden eventos de las ciencias sociales. (...). Si el índice es aceptable, se hacen las modificaciones sencillas que el instrumento amerita y se pasa a las siguientes etapas de la validación (arreglos de redacción, presentación, orden en las preguntas, eliminación de ítemes...) (Hurtado de Barrera, 2012)

La validación de los instrumentos de investigación se realiza mediante la revisión de cuatro docentes de la Universidad Metropolitana y un funcionario de Nivel Jerárquico Superior del PRAS.

Resultados de la validación de expertos

A continuación, se presentan los resultados la validación de los expertos.

Para la aplicación de los instrumentos de investigación que se utilizan en este trabajo de tesis, se elaboró una guía de entrevista y una lista de chequeo, las mismas que fueron revisadas y validadas por conocedores del tema de investigación a los cuales se les denomina expertos.

El objetivo de realizar una validación de expertos, es que las preguntas que se van a realizar a los servidores públicos que laboran en el Programa de Reparación Ambiental y Social – PRAS, sean claras y de fácil comprensión para todos, ya que a través de estos instrumentos se busca determinar la situación actual que tiene el PRAS con respecto al aplicación de procesos.

En este sentido, se elabora un cuestionario para la guía de entrevista conformada por 15 preguntas; y, la lista de chequeo que consta de 24 preguntas, las cuales fueron valoradas por los expertos con las siguientes equivalencias: 1) **Deficiente**: se refiere a que si se obtiene una calificación “D” entre dos o más expertos esto quiere decir que la pregunta carece de redacción, comprensión o relación con el objeto de estudio y se debe corregir, eliminar o crear otra, 2) **Aceptable**: cuando exista la calificación “A” entre 3 y más expertos, esto quiere decir que la pregunta tiene lógica referente al objeto de estudio y 3) **Excelente**: se refiere a que si se obtiene la calificación “E”, es porque están de acuerdo tres o más expertos y que la pregunta tiene concordancia con el objeto de estudio.

Las personas que se detallan a continuación, son profesionales conocedores del tema de gestión por procesos; además de tener experiencia como docentes en la Universidad Metropolitana; y en el caso del funcionario del PRAS quien cumple las funciones de Director de Planificación, todos ellos han colaborado como expertos para el desarrollo de este trabajo.

1. Ing. Fernando Razo – Docente de las materias de Diseño de Proyectos, Cálculo.
2. Ing. Diego Rubio – Docente de las materias de Planificación Estratégica e Investigación Operativa.
3. Ing. Carlos Valencia – Docente de las materias de Evaluación de Proyectos, Mercado Financiero y Gestión de Talento Humano.
4. Ing. Maryorie Varela – Docente de la materia Balanced Score Card.
5. Ing. Christian Burbano – Director de Planificación del Programa de Reparación Ambiental y Social – PRAS.

Luego de la validación realizada por cada uno de los expertos con respecto al formato de la guía de entrevista, se obtuvieron los siguientes resultados, donde 1 es equivalente a un Acuerdo y 0 equivale a un Desacuerdo, en este sentido se alcanzó 13 acuerdos que corresponden al 87% como puntaje obtenido, lo que significa que la mayoría de los expertos tuvo criterios excelentes y aceptables, pero también hubo aquellos que manifestaron su criterio como deficiente por lo cual se procedió a eliminar dos preguntas y a corregir aquellas que tienen observaciones por parte de los expertos, con lo cual las preguntas planteadas en el formato de guía de

entrevista pueden ser aplicadas a los servidores públicos del Programa de Reparación Ambiental y Social – PRAS.

Ilustración 3 Cálculo de la validación de expertos - Guía de Entrevista

Ítem Nº	Exp 1 DR	Exp 2 CV	Exp 3 MV	Exp 4 FR	Exp 5 CB	Investigador 1 DCH	Investigador 2 LM	Acuerdo
1	E	E	A	A	A	E	E	1
2	E	D	E	A	D	E	A	1
3	E	E	A	E	E	E	E	1
4	E	D	D	E	A	E	E	1
5	E	D	A	E	E	E	E	1
6	E	D	A	E	D	E	E	1
7	E	D	A	E	E	E	E	1
8	E	E	A	E	E	A	E	1
9	E	E	A	A	A	E	E	1
10	E	D	A	E	A	E	E	1
11	E	E	A	E	A	E	E	1
12	E	D	D	D	E	D	E	0
13	E	A	D	E	D	E	E	1
14	E	D	A	E	E	A	E	1
15	E	D	D	E	E	D	D	0
Total de acuerdos								13
Puntaje obtenido								87%

Elaborado por: Daniela Chalá, Luis Méndez

Fuente: (Hurtado de Barrera, 2012)

De la revisión que realizaron los expertos, se obtuvieron las siguientes observaciones a las preguntas detalladas en la ilustración Nro. 3

El experto Carlos Valencia, no realiza ninguna observación a las preguntas planteadas en el formato de Guía de Entrevista.

La experta Maryorie Varela, sugirió no colocar preguntas abiertas. Cada pregunta debería tener opciones de respuesta, acompañadas de la opción otra_ Explique.

Las preguntas 13 y 15 deberían ir precedidas de una que pregunte ¿Ha observado problemas durante la ejecución de las actividades? De ser afirmativa su respuesta, que problemas a observado.

El experto Diego Rubio, sugiere detallar que es el PRAS en palabras completas, no en siglas.

El experto Fernando Razo, recomienda colocar en la Pregunta 1.- el número del acuerdo mediante el cual se emite la Norma Técnica de Prestación de Servicios y

Administración por Procesos; así mismo, en la Pregunta 2.- solicita que se detalle que son las siglas PRAS; en la Pregunta 3.- sugiere cambiar la palabra puesto por cargo; y, en la Pregunta 9.- sugiere cambiar la pregunta por ¿Los procesos que se encuentran a su cargo son de fácil comprensión y ejecución?

El experto Christian Burbano, recomienda que las preguntas deben tener una sola interrogante, porque si se ponen dos preguntas en una sola es difícil tabular.

Con las recomendaciones y sugerencias realizadas por los expertos, se aplicaron las correcciones y la Guía de Entrevista queda de la siguiente manera:

Ilustración 4 Guía de Entrevista

PREGUNTAS
1. Sabía usted que el Acuerdo No. 1573 “Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos”, es de aplicación obligatoria para las instituciones públicas.
2. ¿El Programa de Reparación Ambiental y Social-PRAS la aplica?
3. ¿Sabía usted que la Gestión por Procesos es una herramienta administrativa que sirve para que las instituciones públicas a través de sus procesos sean eficientes y eficaces en el otorgamiento de productos y servicios públicos?
4. ¿Qué conocen sobre la Gestión por Procesos dentro del PRAS?
5. ¿Conoce el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del PRAS?
6. La estructura orgánica del PRAS está definida bajo el modelo de gestión organizacional por procesos. ¿Se cumple lo establecido en dicho documento?
7. ¿De acuerdo a su cargo de trabajo, conoce usted los procesos que debe ejecutar en el PRAS?
8. ¿Sabe usted cuál es el objetivo y el alcance de su proceso?
9. ¿Los procesos que se encuentran a su cargo son de fácil comprensión y ejecución?
10. ¿Considera que el PRAS realiza una gestión administrativa y operativa adecuada?
11. ¿Considera que la aplicación de los procesos es adecuada o inadecuada?
12. ¿Cuáles han sido los problemas que usted ha observado durante la ejecución de las actividades administrativas? ¿Cree que los procesos ayuden a desarrollar mejor esas actividades?
13. ¿Cuáles son las principales actividades que se realizan operativamente en el PRAS?

Elaborado por: Daniela Chalá, Luis Méndez

La validación de la lista de chequeo tuvo los mismos criterios de evaluación que el formato de la guía de entrevista, donde 1 es equivalente a un Acuerdo y 0 equivale a un Desacuerdo, en tal sentido se alcanzó 24 acuerdos que corresponden al 100% como puntaje obtenido, lo que significa que los expertos tuvieron criterios excelentes y aceptables, también hubo criterios deficientes, sin embargo, debido a que la mayoría de los expertos califica como aceptable y excelente las preguntas, no se realizan cambios.

Ilustración 5 Cálculo de la validez de expertos - Lista de Chequeo

Ítem Nº	Exp 1 DR	Exp 2 CV	Exp 3 MV	Exp 4 FR	Exp 5 CB	Investigador 1 DCH	Investigador 2 LM	Acuerdo
1	E	E	A	E	E	E	E	1
2	E	E	A	E	D	A	E	1
3	E	E	A	E	A	E	E	1
4	E	D	A	E	E	E	E	1
5	A	D	A	E	E	E	E	1
6	E	D	A	E	E	E	E	1
7	E	D	A	E	E	E	E	1
8	E	D	A	E	E	E	E	1
9	E	E	A	E	A	E	E	1
10	E	E	A	E	D	E	E	1
11	E	E	A	E	A	E	E	1
12	E	E	A	E	A	E	E	1
13	E	E	A	E	E	E	E	1
14	E	E	A	E	A	E	E	1
15	E	E	A	E	D	A	E	1
16	E	D	A	E	A	E	E	1
17	E	E	A	E	D	E	E	1
18	E	E	A	E	A	A	E	1
19	E	D	A	E	A	E	E	1
20	E	E	A	A	D	E	E	1
21	E	E	D	A	D	E	E	1
22	E	E	A	E	D	E	E	1
23	E	E	A	E	D	E	E	1
24	E	E	A	E	A	E	E	1
Total de acuerdos								24
Puntaje obtenido								100%

Elaborado por: Daniela Chalá, Luis Méndez

Con respecto a la lista de chequeo, dos expertos tuvieron observaciones acerca de las preguntas que se van a aplicar en el PRAS.

La experta Maryorie Varela, manifiesta que no comprende la Pregunta 21: ¿Se trata de saber si conoce tanto los procesos Gobernantes como los sustantivos y los adjetivos o solo los gobernantes?

Por otra parte, el experto Christian Burbano, en calidad de Director de Planificación del PRAS comenta que las preguntas contienen términos y conceptos muy técnicos en materia de procesos que no es el lenguaje común de los entrevistados.

Al ser observaciones poco significantes para la aplicación de este instrumento, se ha decidido no realizar ningún cambio a las preguntas establecidas en la lista de chequeo.

Tamaño de la población y muestra

La población y la muestra de este estudio está conformada por todos los servidores públicos que laboran en el PRAS de la ciudad de Quito, el mismo que está compuesto por 54 personas; por lo tanto, se considera necesario realizar una entrevista a todo el personal del PRAS. Además de que se realiza una observación de la gestión actual del PRAS.

Marco teórico

Antecedentes de investigación

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se buscó y analizó la información de la biblioteca de Universidad Metropolitana, de repositorios digitales de las diferentes universidades del Ecuador, en los cuales se encontró proyectos semejantes sobre modelos de gestión por procesos, sin embargo, ninguno de ellos tiene que ver con la aplicación del Acuerdo No. 1573 Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos para las instituciones públicas. Las siguientes investigaciones aportan datos relevantes para el avance de este estudio.

Según (Rosero & Godoy, 2017) en su trabajo de tesis titulado Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión por Procesos para la Corporación Micro Empresarial “Yunguilla”, provincia de Pichincha, presentan como objetivo general el siguiente:

Objetivo General

“Diseñar e implementar un sistema de gestión por procesos, para la Corporación micro empresarial Yunguilla y todas sus unidades de negocio”.

El resultado de su investigación alcanzó las siguientes conclusiones:

Conclusiones

1. En relación al diagnóstico se identifica que el desarrollo de la corporación es de manera empírica, obteniendo un nivel 2 de maduración que se basa en una administración insuficiente y grupos de trabajo que desean estandarizar sus procesos, y es por ello que se propone alcanzar el nivel 3, que es la aplicación de la gestión por procesos, mejorando el nivel de satisfacción del cliente.
2. Se define la cadena de valor de la corporación, siendo el modelo más adecuado y adaptable a las necesidades, ya que se desarrolla en base a reuniones de trabajo y entrevistas con cada uno de los coordinadores de las unidades de negocios existentes y la directiva de la “Corporación Micro empresarial Yunguilla”.
3. Se establece el cronograma distribuido en 4 etapas para la implementación del modelo de gestión propuesto, siendo el más adecuado según (Bravo, 2008).
4. Los procesos serán controlados mediante la aplicación e implementación de indicadores de gestión, aplicando medidas preventivas y correctivas en los procesos de la organización.

Según (Camalle, 2018) en su trabajo de tesis titulado “Diseño del Modelo de Gestión por Procesos para los Procesos Gobernantes de la Compañía de Transporte Escolar e Institucional Comtransesapr S.A. de la Ciudad de Quito, Periodo 2017-2021”, publicada en la Universidad Metropolitana, en el año 2018, plantea como objetivo general el siguiente:

Objetivo General

“Diseñar un Modelo de Gestión por Procesos para los procesos gobernantes de la Compañía de transporte escolar e institucional COMTRANSESAPR S.A, mediante el diagnóstico y la propuesta del manual de procesos”.

Como consecuencia de la investigación acerca de la aplicación de la gestión por procesos se obtiene lo siguiente:

Conclusiones

- Durante el análisis a la compañía se determinó que la organización no ha definido ningún tipo de planificación estratégica ni operacional, como tampoco

posee ningún tipo de modelo organizacional o sistema de gestión para realizar sus operaciones.

- La identificación de los procesos permitió la construcción de un mapa de procesos, en el que se incluyeron todas las operaciones relevantes de la organización, buscando establecer lineamientos estándares para mejorar la ejecución de procedimientos y de esta forma asegurar la satisfacción del cliente y el usuario.
- La implementación del modelo de gestión por procesos permite mejorar las actividades de supervisión y control mediante indicadores de desempeño, mediante estos se puede analizar y mejorar continuamente los resultados de la compañía.

Según (Blacio, 2016) en su trabajo de tesis titulado Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos Integral para la empresa Beltoursa S.A, publicado en la Universidad Metropolitana del Ecuador, en el año 2016, plantea como objetivo general el siguiente:

Objetivo General

“Construir un Sistema de Gestión por Procesos mediante un diagnóstico, desarrollo de la arquitectura y levantamiento de procesos de la empresa definiendo indicadores para el seguimiento del cliente y el desarrollo de la organización”.

Como resultado de su investigación, plantea las siguientes conclusiones:

1. En el Análisis Situacional de Beltoursa se identifica que el plan estratégico de la empresa no está definido adecuadamente.
2. La identificación de procesos permite que las actividades dentro de la empresa presenten un orden lógico y evitar que se presenten cuellos de botella que perjudica al producto final que se entrega al cliente.
3. Implementar un sistema de gestión por procesos, permite controlar y monitorear los procesos de forma individual y pormenorizada. Al definir adecuadamente los procesos sustantivos o Agregadoras de valor de la empresa, se pretende mejorar los procesos de abastecimiento de productos, comercialización y servicio al cliente con el fin de obtener un cliente satisfecho que garantice sostenibilidad del negocio en el tiempo.
4. El control de los procesos y la definición y aplicación de medidas preventivas y correctivas permiten la mejora permanente de los procesos de la organización,

este control se lo puede ejecutar mediante la implementación de indicadores de gestión con lo que se busca que la mejora continua sea una política dentro de la empresa.

Fundamentación contextual

En el presente trabajo de titulación, se analizan los diferentes acuerdos ministeriales que desde la creación del PRAS han servido para ir reformando el quehacer diario de la institución.

El Programa de Reparación Ambiental y Social (PRAS) del Ministerio del Ambiente fue creado en el 2008 para que no existan más casos de daños socioambientales sin atención o con atención incompleta. En el pasado las actividades económicas, como la extracción hidrocarburífera, la minería, así como otras actividades productivas dejaron huellas imborrables en decenas de comunidades y en la naturaleza.

Ahora, con la construcción de indicadores y metodologías que permiten ubicar y cuantificar las afectaciones socioambientales por la presencia de pasivos ambientales, con políticas públicas claras y proyectos de reparación en marcha, el PRAS aporta a la defensa de los derechos de la naturaleza y de las personas a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado. (Ecuador, Ministerio del Ambiente, 2019)

Desde su creación el PRAS ha sufrido los siguientes cambios:

Inicialmente entre los años 2006 y 2007 en el Ministerio del Ambiente se creó la Unidad de Gestión y Monitoreo, su objetivo fue trabajar en el marco de un convenio suscrito entre el Ministerio del Ambiente y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); durante este período aparece el primer Plan de Reparación Ambiental y Social.

Mediante (Acuerdo Ministerial No. 033, 2008) se “constituye la Unidad del Equipo Gestor del Proyecto de Reparación Ambiental y Social (en adelante llamada PRAS), dependiente del Despacho del Ministerio del Ambiente, desconcentrado administrativamente y financieramente, responsable de la administración de los recursos nacionales e internacionales del PRAS”.

Los objetivos del PRAS en ese entonces fueron:

- a) Restituir la pérdida ocasionada por pasivos ambientales:
 - Reparar, prevenir y compensar las pérdidas de recursos bióticos y abióticos.
- b) Restituir las pérdidas ocasionadas por pasivos sociales:
 - Minimizar la exposición a factores de riesgo para la salud, contribuir a revertir las condiciones de baja sostenibilidad económica local en coordinación con otras entidades del sector público y privado, fomentar el incremento de la reinversión social de las rentas petroleras en áreas de exploración y explotación hidrocarburífera y minera, revertir las consecuencias de los impactos culturales sobre los pueblos indígenas y apoyar el fortalecimiento de la organización social. (Ecuador, Ministerio del Ambiente, 2008)

Hacia el año 2010, mediante (Acuerdo Ministerial No. 251, 2010) deja de llamarse Proyecto para cambiar su nombre a Programa de Reparación Ambiental y Social – PRAS.

El Programa de Reparación Ambiental y Social – PRAS, inicialmente se creó con dos objetivos claros, el uno que consiste en restituir las pérdidas ambientales y el otro el que restituye las pérdidas sociales, básicamente se enfoca en resolver los daños causados en el ambiente.

El PRAS atendiendo a los objetivos antes mencionados, desde su creación ha creado varias unidades y direcciones la una era un sistema de pasivos ambientales, otra encargada de la generación de planes de reparación ambiental que posteriormente se fusionaron en una Unidad Técnica de Reparación Ambiental; esencialmente lo que ha hecho el PRAS es un cambio normativo.

Otra actividad que le fue asignada al PRAS es la administración de los fondos dirigidos al Parque Nacional Yasuní y el apoyo a la jefatura del parque a través de la Unidad Técnica de Apoyo al Parque Nacional Yasuní y de su equipo técnico.

Adicionalmente el PRAS tiene dos procesos especiales y singulares que son el tema de expropiación en la zona de amortiguamiento donde se construía una relavera

que se encuentra ubicada en El Tablón, Cantón Portovelo, provincia de El Oro, y el otro es las expropiaciones de la Zona 1 de La Josefina ubicada en la provincia de Azuay en donde se realizaban actividades de explotación minera, en este sentido el ex Presidente Rafael Correa mediante Decreto Nro. 389 dispone al Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda que realice el catastro y avalúo de las propiedades y al Ministerio del Ambiente que realice la declaración de utilidad pública y la expropiación de los predios, este último a su vez traspasa dicha competencia al PRAS mediante una resolución.

Durante estos 10 años el PRAS ha atendido un sector que el Ministerio del Ambiente no consideró dentro de su estructura, y, que si lo tenía, la misma era muy pequeña, debido a que el solo se contempló la prevención y de control, y no el tema de daños ambientales porque no es un sistema coherente a la gestión ambiental, más bien es un tema que se debe tratar en proyectos o programas que son los que deberían corregir ese tipo de gestión que no debe existir en los Estados que manejan una gestión ambiental adecuada, es por esta razón que nace el PRAS y este a su vez lo que ha hecho es generar varios planes de reparación ambiental integral; actualmente se encuentra elaborando la Política Pública de Reparación Integral y el Plan Nacional de Reparación Integral con el cual cumpliría los objetivos principales definidos en el Acuerdo Nro. 033.

Por otra parte, en lo que respecta a daños ambientales el PRAS ha incluido Peritos Ambientales para investigar los daños, este era un tema que no observaba el Estado más bien se manejaba externamente; en tal sentido el PRAS cuenta con peritos para que elaboren informes periciales y estos a su vez sean enviados a la Función Judicial para que estos casos puedan ser judicializados y tratados tanto en el tema administrativo como en lo civil y penal.

En el Ecuador de manera global no hay instituciones, organizaciones o empresas privadas que realicen actividades similares a las de PRAS, o por lo menos no completamente, existen otras instituciones que ejecutan actividades de reparación pero de acuerdo a su competencia como es el caso de las petroleras estatales Petroamazonas EP y Petroecuador EP, en donde cuentan con técnicos que realizan remediación de pasivos ambientales, es decir piscinas dejadas por las empresas

hidrocarburíferas en sus actividades económicas; en el ámbito minero no existe la reparación integral; en el ámbito de desechos sólidos de aguas industriales todavía no se ha generado la reparación de estos daños.

Cecilia Mantilla Gerente del Programa de Reparación Ambiental y Social (PRAS), en la entrevista exclusiva otorgada a la Revista (Ecuador, Transparencia y Protección al Consumidor y Usuario, 2018), manifiesta que el PRAS “trabaja para gestionar la reparación integral de daños y pasivos ambientales ocasionados por actividades productivas”, y que el “el objetivo es restituir los derechos de la naturaleza y de las personas a vivir en un ambiente sano, ejerciendo actividades de prevención y control con los actores públicos y privados que están involucrados en la problemática ambiental en territorio”.

Además, comenta que:

El PRAS desarrolla y perfecciona instrumentos técnicos que fortalecen la gestión del Estado relacionada a la reparación integral de danos y pasivos ambientales que se fundamente en:

1. El principio de “quien contamina paga”.
2. El Estado actuará de forma subsidiaria cuando se trata de restaurar los ecosistemas afectados.
3. Acciones y resultados de la gestión integral de pasivos ambientales y sociales estarán enmarcados en lo que defina la Constitución de la República. (Ecuador, Transparencia y Protección al Consumidor y Usuario, 2018, pág. 43)

Fundamentación legal

En el año 2008, el Estado a través de la nueva Constitución, establece dos artículos que se centran fundamentalmente en definir a la reparación ambiental:

Art. 396.- El Estado adoptará las políticas y medidas oportunas que eviten los impactos ambientales negativos, cuando exista certidumbre de daño. En caso de duda sobre el impacto ambiental de alguna acción u omisión, aunque no exista evidencia científica del daño, el Estado adoptará medidas protectoras eficaces y oportunas.

La responsabilidad por daños ambientales es objetiva. Todo daño al ambiente, además de las sanciones correspondientes, implicará también la obligación de restaurar integralmente los ecosistemas e indemnizar a las personas y comunidades afectadas.

Cada uno de los actores de los procesos de producción, distribución, comercialización y uso de bienes o servicios asumirá la responsabilidad directa de prevenir cualquier impacto ambiental, de mitigar y reparar los daños que ha causado, y de mantener un sistema de control ambiental permanente.

Las acciones legales para perseguir y sancionar por daños ambientales serán imprescriptibles. (Ecuador, Asamblea Constituyente, 2008)

Art. 397.- En caso de daños ambientales el Estado actuará de manera inmediata y subsidiaria para garantizar la salud y la restauración de los ecosistemas. Además de la sanción correspondiente, el Estado repetirá contra el operador de la actividad que produjera el daño las obligaciones que conlleve la reparación integral, en las condiciones y con los procedimientos que la ley establezca. La responsabilidad también recaerá sobre las servidoras o servidores responsables de realizar el control ambiental. Para garantizar el derecho individual y colectivo a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, el Estado se compromete a:

1. Permitir a cualquier persona natural o jurídica, colectividad o grupo humano, ejercer las acciones legales y acudir a los órganos judiciales y administrativos, sin perjuicio de su interés directo, para obtener de ellos la tutela efectiva en materia ambiental, incluyendo la posibilidad de solicitar medidas cautelares que permitan cesar la amenaza o el daño ambiental materia de litigio. La carga de la prueba sobre la inexistencia de daño potencial o real recaerá sobre el gestor de la actividad o el demandado.
2. Establecer mecanismos efectivos de prevención y control de la contaminación ambiental, de recuperación de espacios naturales degradados y de manejo sustentable de los recursos naturales.
3. Asegurar la intangibilidad de las áreas naturales protegidas, de tal forma que se garantice la conservación de la biodiversidad y el mantenimiento de las funciones ecológicas de los ecosistemas. El manejo y administración de las áreas naturales protegidas estará a cargo del Estado. (Ecuador, Asamblea Constituyente, 2008)

Por otra parte, el Código Orgánico Administrativo publicado el 12 de abril de 2017 por el Registro Oficial, es la norma que regula la gestión ambiental en el Ecuador y tiene por objeto otorgar derechos a la naturaleza y garantizar que las personas vivan en un ambiente sano; en este sentido uno de los fines establecidos en este Código es:

“Regular las actividades que generen impacto y daño ambiental, a través de normas y parámetros que promuevan el respeto a la naturaleza, a la diversidad cultural, así como a los derechos de las generaciones presentes y futuras”. (Ecuador, Asamblea Nacional, 2017)

Asimismo, el Código Orgánico Ambiental en su Art. 9, numeral 9, determina que:

Reparación Integral. Es el conjunto de acciones, procesos y medidas, incluidas las de carácter provisional, que aplicados tienden fundamentalmente a revertir impactos y daños ambientales; evitar su recurrencia; y facilitar la restitución de los derechos de las personas, comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades afectadas. (Ecuador, Asamblea Nacional, 2017)

Fundamentación teórica

Por medio de la fundamentación teórica se mencionan las teorías desarrolladas por varios autores, los temas que se abordan son el concepto de gestión, sistemas de gestión de calidad, principios de gestión de calidad, modelos de gestión existentes, proceso organizacional, etc.

Gestión

Según (Pérez Fernández, 2013)

En primer lugar deberíamos asegurar una correcta y homogénea interpretación del concepto gestión en todos los mandos y directivos de la empresa ya que no suelen existir.

Desde la visión gráfica de lo que denominamos ciclo de gestión se ve claro que lo que mantiene viva la empresa y su sistema de gestión es la aplicación periódica y sistemática de las herramientas de medición y seguimiento y no tanto los procedimientos asociados a la fase de planificación.

Hay mandos y directivos que desde siempre han gestionado sus ámbitos de responsabilidad, produciendo por ejemplo, mientras que el concepto puede ser algo más nuevo para muchas personas del equipo de calidad. El esfuerzo a realizar suele

ser proporcional a la experiencia << técnicas>> y a la aceptación personal de los cambios, y en algunos casos puede llegar a ser hasta disuasorio.

Tradicionalmente se asociaba gestión con dirección o mando, la comprensión << del ciclo de gestión>> nos permite relacionarlo más bien con planificación y evaluación.

Ambas actividades pueden ser delegadas hasta los niveles operativos; está cambiando el rol de la dirección.

Gestión y Mejora son dos términos similares, pues la mejora es parte de la gestión no se suele ver << gestionar peoras>>. El enfoque sistemático de la mejora, gestión de calidad, pasa por recoger, procesar y analizar datos; inductores de burocracia que para justificarse han de servir para añadir valor mediante la toma de decisiones, para inducir eficacia.

Recopilando la definición del autor la gestión es la acción de gestionar administrativamente, también es conocido como un trámite que busca resolver un asunto organizacional o simplemente el hecho de resolver un asunto.

Administración por procesos

Es el conjunto de definiciones y actividades sistemáticas implementadas en una institución, con el propósito de alinear sus procesos a la estrategia y modelo de gestión, clarificar y mejorar continuamente su operación para proveer servicios y productos de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de los usuarios. (Ecuador, Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2016)

Calidad

Según (Ecuador, Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2016) calidad es: “Es el grado en el que un conjunto de características inherentes a un producto o servicio, cumple con la necesidad o expectativa establecida por el usuario”.

Sistema de Gestión de Calidad

El autor (González & Arciniegas, 2016, pág. 11) lo define como

Un sistema de gestión de calidad puede ser considerado como la manera o estrategia en que una organización desarrolla la gestión empresarial en todo lo relacionado con calidad de sus productos (y servicios), y los procesos para producirlos. Consta de la estructura organizacional, la documentación del sistema,

los procesos, y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de calidad, cumpliendo con los requisitos del cliente.

Los modernos sistemas de gestión de calidad, se preocupan primordialmente de la manera *cómo* se hacen las cosas, así como del *porqué* se hacen, especificando por escrito el cómo se realizan los procesos y dejando registros que demuestren, no solamente que las cosas se hicieron de acuerdo a lo planeado, sino también de los resultados y la efectividad del sistema.

De acuerdo a los conceptos de los dos autores los Sistemas de Gestión de Calidad, están orientados a que los productos y servicios que reciben los usuarios sean de calidad.

Principios de la gestión de la calidad

Los principios de la gestión de la calidad constituyen una síntesis y orientación sobre lo que debería ser la base conceptual de los sistemas de gestión de calidad. La Norma ISO 9000 *Sistemas de gestión de calidad. Fundamentos y vocabulario*, presenta así la declaración y base racional de cada principio:

- **Enfoque al cliente:** el enfoque principal de la gestión de la calidad es cumplir los requisitos del cliente y tratar de exceder las expectativas del cliente.
El éxito sostenido se alcanza cuando una organización atrae y conserva la confianza de los clientes y de otras partes interesadas pertinentes. Cada aspecto de la interacción del cliente proporciona una oportunidad de crear más valor para el cliente. Entender las necesidades actuales y futuras de los clientes y de otras partes interesadas contribuye al éxito sostenido de la organización.
- **Liderazgo:** los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección y crean condiciones en las que las que las personas se implican en el logro de los objetivos de la calidad de la organización.
La creación de la unidad de propósito y la dirección y gestión de las personas permiten a una organización alinear sus estrategias, políticas, procesos y recursos para lograr sus objetivos.
- **Compromiso de las personas:** las personas competentes, empoderadas y comprometidas en toda la organización son esenciales para aumentar la capacidad de la organización de generar y proporcionar valor.

Para gestionar una organización de manera eficaz y eficiente, es importante respetar e implicar activamente a las personas en todos los niveles. El reconocimiento, empoderamiento y la mejora de la competencia facilitan el compromiso en el logro de los objetivos de la calidad de la organización.

- Enfoque a procesos: se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente.
- Mejora: las organizaciones con éxito tienen un enfoque continuo hacia la mejora.

La mejora es esencial para que una organización mantenga los niveles actuales de desempeño, reaccione a los cambios en sus condiciones internas y externas y cree nuevas oportunidades.

- Toma de decisiones basada en la evidencia: las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información tienen mayor probabilidad de producir los resultados esperados.

La toma de decisiones puede ser un proceso complejo, y siempre implica cierta incertidumbre. Con frecuencia implica múltiples tipos y fuentes de entrada, así como su interpretación, que puede ser subjetiva. Es importante entender las relaciones de causa y efecto y las condiciones no previstas. El análisis de los hechos, las evidencias y los datos conduce a una mayor objetividad y confianza en la toma de decisiones.

- Gestión de las relaciones: para el éxito sostenido, las organizaciones gestionan sus relaciones con las partes interesadas pertinentes, tales como los proveedores.

Las partes interesadas pertinentes influyen en el desempeño de una organización. Es más probable lograr el éxito sostenido cuando una organización gestiona las relaciones con sus partes interesadas para optimizar el impacto en su desempeño. Es particularmente importante la gestión de las relaciones con la red de proveedores y socios. (Gómez, 2017, págs. 13-15)

Modelos de gestión existentes

Según (Hitpass, 2017, págs. 25-26) indica que:

Es un modelo sistemático para identificar, levantar, documentar, diseñar, ejecutar, medir y controlar tanto los procesos manuales como automatizados, con la finalidad

de lograr a través de sus resultados en forma consistente los objetivos de negocio que se encuentran alineados con la estrategia de organización, que determinan los resultados de negocio, crean valor para el cliente y posibilitan el logro de los objetivos de negocio con mayor agilidad.

Arquitectura de Procesos

Para la (Ecuador, Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2016) “Es un instrumento que muestra en general todos los procesos que la institución ejecuta, la relación transversal que mantienen y que evidencia el grado el valor generado en el contexto en que operan”.

Notación para el modelado de procesos

“Es una notación gráfica para el modelado de procesos. La notación estándar para el modelado de procesos, reconocida y aceptada por la comunidad es el BPMN (del inglés *Business Process Modeling Notation*), emitido por el *Object Management Group* (OMG)”. (Ecuador, Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2013)

BPMN (Business Process Model and Notation)

La (Ecuador, Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2013) define que: “Es un conjunto de herramientas integradas en una plataforma tecnológica para la gestión, identificación, modelado, simulación, análisis, ejecución, control y mejora de los procesos institucionales”.

Proceso organizacional

Según (Louffat, 2017, pág. 3) lo conceptualiza como:

...el conjunto de actividades secuenciales e integradas que buscan generar valor para un cliente interno o externo, mediante la transformación de insumos en productos o servicios finales. Al tener como referencia el enfoque sistémico, a los insumos también se los suele denominar *inputs* o entradas, mientras que a los productos o servicios finales también se los identifica *outputs* o salidas.

Gestión por procesos

El autor (Pérez Fernández, 2013, pág. 43) lo define como:

A modo de síntesis de lo expuesto, aportamos los argumentos más relevantes para sustentar la tesis de que la gestión por procesos es una forma avanzada de gestión de:

A. La Calidad

La Gestión por Procesos no es un modelo ni una norma de referencia sino un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de que calidad se gestiona, Gestión de la calidad: Al orientar el esfuerzo de todos a objetivos comunes de empresa y clientes.

- El principal criterio para el diseño de los procesos es el de añadir valor tanto en los propios procesos como en las actividades que los integran.
- Los procesos son el norte de los esfuerzos de mejora para disponer de procesos más fiables o mejorados, que al ejecutarse periódicamente inducen eficacia en el funcionamiento de la organización

B. La empresa

Igualmente, la Gestión por Procesos está entre las prácticas más avanzadas de gestión empresarial ya que:

- Permite desplegar la estrategia corporativa mediante un esquema de Procesos Clave. Entendemos que un proceso merece ser caracterizado como clave cuando está directamente conectado con la estrategia corporativa, relacionado con algún factor crítico para el éxito de la empresa o con alguna de sus ventajas competitivas.
- Se fundamenta en el trabajo en equipo, Equipo de Proceso, permitiendo hacer realidad la gestión participativa.
- En la medida que los procesos son transversales, atraviesan los departamentos de la empresa, contribuyen a cohesionar la Organización.
- Busca la eficiencia Global (empresa) y no solo la eficiencia local (departamento).

Elementos de un proceso

El autor (Pérez Fernández, 2013, pág. 52) establece que

Todo proceso tiene tres elementos:

- a) Un **input** (entrada principal), producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido: la factura del suministrador con los datos necesarios.

El input es un <<producto>> que provienen de un suministrador (externo o interno); es la salida de otro proceso (precedente de la cadena de valor) o de un proceso <<proceso del proveedor>> o <<del cliente>>.

La existencia del input es lo que justifica la ejecución sistemática del proceso.

- b) La **secuencia de actividades** propiamente dicha que precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera: una persona con la competencia y autoridad necesarias para sustentar el compromiso de pago, hardware y software para procesar las facturas, un método de trabajo (procedimiento), un impreso e información sobre qué procesar y cómo (calidad) y cuando entregar el output al siguiente eslabón del proceso administrativo.

- c) Un **output** (salida), producto con la calidad exigida por el estándar del proceso: el impreso diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento, etc.

La salida es un <<producto>> que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno); el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un <<proceso del cliente>>.

Recordemos que el producto del proceso (salida) ha de tener un valor intrínseco, medible o evaluable, para su cliente o usuario.

Propugnamos considerar siempre dos tipos de output:

- a) De **producto** tangible que posteriormente será sometido a control de calidad.
- b) Finalista, de **eficiencia** (resultados) o sus sinónimos valor, satisfacción, que también mediremos.
- c) Un **sistema de control** conocido como indicadores de funcionamiento del proceso y medidas de resultados del producto y proceso y del nivel de satisfacción del usuario (interno muchas veces).

Tipos de procesos

De acuerdo a lo expuesto por el autor (Louffat, 2017, pág. 4)

Los procesos organizacionales que se definen en toda institución se agrupan en cuatro categorías:

- **Procesos estratégicos:** son aquellos que se originan de la misión, visión, los objetivos y la estrategia corporativa; representan la esencia misma de la

empresa teniendo en cuenta la finalidad, la diferenciación que ofrece y los beneficios que otorga a los diversos grupos de interés. Se fundamentan en la *core-competences* o factores de ventaja competitiva que ofrece una empresa.

- **Procesos operativos:** denominados también procesos de línea, procesos ejecutores o procesos de acción; son aquellos que se encargan de establecer e implementar los procesos centrales que buscan brindar, de manera prioritaria, atención al cliente final externo.
- **Proceso de apoyo:** se encargan de establecer las relaciones secuenciales de soporte, de auxilio y complemento, y buscan principalmente la atención del cliente interno, pues permiten dar cobertura a los procesos estratégicos, operativos y administrativos.
- **Procesos administrativos:** se encargan de establecer las relaciones integradas que permitan planear, organizar, dirigir y controlar, de forma sistemática, holística, sinérgica e integrada, todos los procesos identificados en una institución.

El autor (Pérez Fernández, 2013) también propone una clasificación semejante a la de Louffat:

Procesos operativos

Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos, aportando en consecuencia un alto valor añadido. Las actividades en ellos incluidas y que no cumplan esta condición, es muy probable que se hagan de manera más eficiente como parte de algún proceso de otro tipo.

Estos procesos son también los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa.

Los procesos operativos interactúan y se conectan en la conocida **cadena de valor** y en lo que aquí denominamos el <<**Proceso del Negocio**>> (Comercial – I+D-Fabricación); Proceso que comienza y termina en el Cliente. Habrá tantos Procesos de Negocio como negocios distintos tenga la empresa, por la diferente composición de los procesos que integran cada cadena de valor.

Estos procesos corresponden a los requisitos del área 7 de ISO 9001.

A pesar de aportar gran valor añadido, estos procesos no pueden funcionar solos pues necesitan recursos para su ejecución e información para su control y gestión (tomar decisiones).

Procesos de apoyo

Proporcionan las personas y recursos necesarios por el resto de procesos y conforme los requisitos de sus clientes internos.

Procesos de gestión

Mediante actividades de control aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionarles la información que necesitan para tomar decisiones (mejor preventivas que correctoras) y elaborar planes de mejora eficaces. Estos procesos funcionan recogiendo datos del resto de los procesos y procesándolos para convertirlos en información de valor para sus clientes internos; información comprensible, fiable, precisa, oportuna, puntual y, sobre todo, accesible y aplicable para la toma de decisiones en <<tiempo útil>>.

Procesos de dirección

Los concebimos con carácter transversal a todo el resto de procesos de empresa.

- ✓ El proceso de <<*Formulación, comunicación, seguimiento y revisión de la Estrategia*>>.
- ✓ <<*Determinación, despliegue, seguimiento y evaluación de objetivos*>>.
- ✓ <<*Comunicación interna*>>, aunque su ejecución corresponda normalmente al área de Personal.
- ✓ <<*Revisión de resultados por Dirección*>>. Retroalimenta a la determinación de objetivos.

Al tratarse de procesos de Alta Dirección son también transversales. (Pérez Fernández, 2013)

Mapa de procesos organizacionales

Para (Louffat, 2017, págs. 15-16)

El mapa de procesos organizacionales es una herramienta fundamental en el diseño organizacional por procesos. Se trata de una configuración gráfica que muestra y hace visible los diversos procesos de una institución, desde los niveles macro hasta los niveles micro. El mapa de procesos organizacionales se convierte en un marco de referencia que produce mejoras en la comunicación, el entendimiento y la unión entre todos los participantes de un proceso.

El Mapa de procesos organizacional permite observar, entre otros aspectos cuáles son las actividades que deben desarrollarse, indica la secuencia que debe seguirse, cómo deben diseñarse en cuanto a flujos y tiempos (estudios de tiempos y movimientos), mide los niveles de eficacia y eficiencia, de mayor productividad y/o reducción de costos.

Caracterización de procesos

El autor (Louffat, 2017, pág. 11) señala que

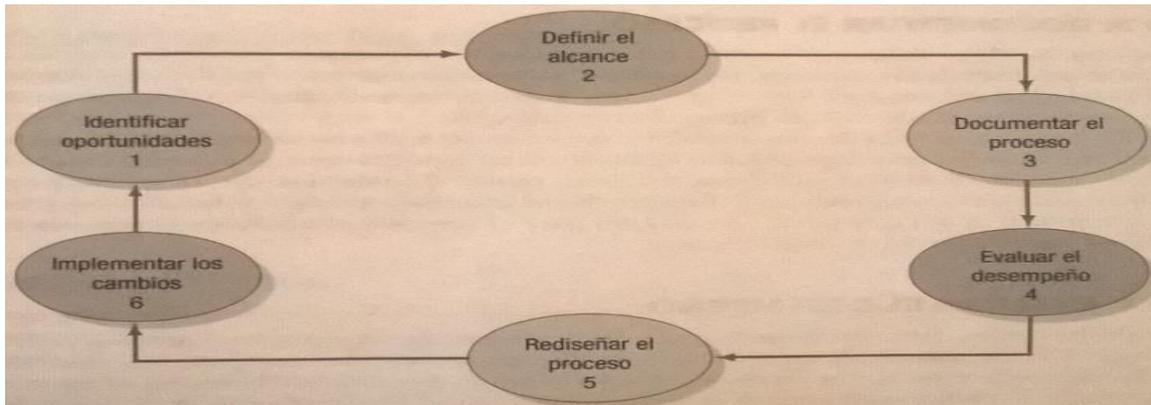
Todo proceso organizacional debe tener un conjunto de características que le permitan validarlo como tal, algunas de las cuales se presentan a continuación:

- **Definidos.** Todo proceso organizacional debe establecer claramente cuál es su objetivo y por qué debe realizarse.
- **Delimitados.** Todo proceso organizacional debe tener un comienzo y un final.
- **Secuenciales.** Todo proceso organizacional cuenta con una cadena de etapas o pasos, donde la etapa anterior sirve de base para la etapa siguiente.
- **Estandarizados.** Todo proceso organizacional debe ejecutarse de una misma forma y es inaceptable su ejecución de diferentes maneras o según estilo del ejecutor del proceso.
- **Documentados.** Todo proceso organizacional debe estar evidenciado y protocolado en normas o directivas formales.
- **Medibles.** Todo proceso organizacional debe contar con indicadores de diversa naturaleza que permitan apreciar la eficacia y eficiencia organizacional.
- **Contar con responsable y participantes.** Todo proceso organizacional debe designar al personal encargado de ejecutarlo.
- **Simples.** Todo proceso organizacional debe ser fácil de entender y de ejecutar.
- **Estructurados.** Todo proceso organizacional se ejecuta dentro de una estructura organizacional configurada de acuerdo con un modelo organizacional que le permita operar y funcionar de manera eficaz y eficiente.

Metodología de levantamiento de procesos

Los autores (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008, págs. 153-154-155) determinan 6 pasos para el análisis de un proceso, el cual se muestra en el siguiente gráfico.

Ilustración 6 Diagrama de 6 pasos para análisis de un proceso



Fuente: (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008, pág. 153)

Cada uno de los pasos se detalla a continuación:

PASO 1: IDENTIFICAR OPORTUNIDADES

Para identificar las oportunidades, los gerentes deben prestar especial atención a los cuatro procesos centrales: relaciones con los proveedores, desarrollo de nuevos servicios y productos, surtido de pedidos y relaciones con los clientes. Cada uno de estos procesos, y los subprocesos anidados dentro de ellos, contribuye a crear valor a los clientes externos. ¿Los clientes están satisfechos actualmente con los servicios o productos que reciben, o hay oportunidades para mejorar? ¿Qué sucede con los clientes internos? La satisfacción de los clientes debe monitorearse de manera periódica, ya sea con un sistema de medición formal o por medio de revisiones informales o estudios.

PASO 2: DEFINIR EL ALCANCE

El paso 2 establece los límites del proceso que se analizará. ¿Se trata de un proceso general que abarca toda la organización y comprende muchos pasos y empleados, o es un subproceso anidado, definido de manera limitada, que sólo forma parte del trabajo de una persona? El alcance de un proceso puede ser muy amplio o muy limitado.

PASO 3: DOCUMENTAR EL PROCESO

Una vez establecido el alcance, el analista debe documentar el proceso. La documentación incluye elaborar una lista de los insumos, proveedores (internos o externos), productos y clientes (internos o externos) del proceso. Esta información se puede representar después como un diagrama, con un desglose más detallado presentado en una tabla.

PASO 4: EVALUAR EL DESEMPEÑO

Es importante contar con buenas mediciones del desempeño para evaluar un proceso y descubrir cómo mejorarlo. **Un sistema de medición** consta de mediciones del desempeño que se establecen para un proceso y los pasos que contienen. Un buen punto de partida lo construyen las prioridades competitivas, pero tienen que ser específicas.

PASO 5: REDISEÑO DEL PROCESO

Un análisis cuidadoso del proceso y su desempeño con base en las mediciones seleccionadas pone al descubierto las *desconexiones*, o brechas, entre el desempeño real y el deseado. Las causas de las brechas de desempeño pueden ser los pasos ilógicos, faltantes o superfluos, que pueden haber sido ocasionados por indicadores de medición que refuerzan la mentalidad aislacionista de cada departamento cuando el proceso abarca a varios de ellos.

PASO 6: IMPLEMENTAR LOS CAMBIOS

La implementación es más que trazar un plan y llevarlo a cabo. Muchos procesos se rediseñan eficazmente, pero jamás llegan a implementarse. La gente se resiste al cambio: "Siempre lo hemos hecho así", o "ya intentamos eso antes". La participación generalizada en el análisis de procesos es esencial, no sólo por el trabajo que supone, sino porque también crea compromiso. (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008)

Diagrama de flujo

Según (Louffat, 2017, pág. 33)

El diagrama de flujo, también flujograma o cursograma, es una herramienta que permite la representación gráfica y explicación detallada de las actividades a desarrollar, la dirección y la secuencia que se debe seguir, los recursos a emplear, así como los encargados de la ejecución de algún proceso organizacional.

Para la (Ecuador, Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2016) un diagrama de flujo: "Es la representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso".

Los autores (Agudelo & Escobar, 2010, pág. 38) Dicen que los diagramas de flujos son:

Como una forma de ilustrar mejor un proceso existen los diagramas de flujos. Éstos son representaciones gráficas, apoyadas en símbolos claramente identificables y

acompañados de una breve descripción. Los diagramas de flujo dan una mayor precisión y claridad sobre lo que quiere expresar para dar a conocer las actividades.

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL PRAS

1.1 Diagnóstico de la situación a resolver

El Acuerdo No. 1573 “Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos”, emitido en el año 2016 por la Secretaría Nacional de la Administración Pública, tiene como objetivo que las instituciones pertenecientes a la Administración Pública Central, Institucional y que dependen de la Función Ejecutiva (Ecuador, Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2016) sus actividades a través de la prestación de servicios y procesos que optimicen los productos y servicios que brindan estas instituciones.

El diagnóstico es una evaluación total de la situación actual de la organización, que permitirá obtener resultados favorables para la aplicación de los procesos en la institución.

Luego de llevarse a cabo la lista de chequeo y la entrevista al personal del Programa de Reparación Ambiental y Social (PRAS), se procede a realizar un análisis de los instrumentos de investigación utilizados, de los cuales se desprenden los siguientes resultados:

Ilustración 7 Lista de Chequeo

Nº	Preguntas a realizar	Cumple	No Cumple
1	¿Los objetivos y metas de la organización son medibles y se comunican de manera adecuada?	✓	
2	¿Identifican sus actividades de éxito?		✓
3	¿Los responsables de cada área llevan a cabo una planeación efectiva?	✓	
4	¿Cuenta el Programa de Reparación Ambiental y Social-PRAS con una adecuada estructura organizacional en base a sus procesos?		✓
5	¿El PRAS cuenta con Gestión por procesos?		✓

6	¿El PRAS cuenta con un mapa de procesos?	✓	
7	¿El PRAS cuenta con un catálogo de procesos?		✓
8	¿El PRAS cuenta con manuales de procesos?		✓
9	¿Conoce el concepto de proceso?		✓
10	¿Conoce las características que deben tener los procesos?		✓
11	¿Sabe qué importancia tiene el controlar procesos?		✓
12	¿Identifica el alcance de sus procesos?	✓	
13	¿Conoce las actividades ejecutadas en su área?	✓	
14	¿Sabe que es un diagrama de flujo?		✓
15	¿Identifica la interrelación de sus procesos y procedimientos por área?		✓
16	¿El PRAS realiza acciones de mejora?		✓
17	¿Establece el control en sus procesos (indicadores de gestión)?		✓
18	¿Sabe cómo implementar un modelo de Gestión?		✓
19	¿Conoce los procesos críticos del PRAS?		✓
20	¿Tiene procesos estandarizados y sabe cómo controlarlos?		✓
21	¿Identifica los procesos gobernantes, los que agregan valor y los de apoyo?		✓
22	¿Identifica las políticas que tiene a cada proceso en un documento formal?		✓
23	¿Sabe cuáles son las entradas y salidas de cada uno de los procesos ejecutados?		✓
24	¿Los ejecutores de los procesos se sienten conformes y saben el resultado de su trabajo?		✓

Fuente: (Fred, 2013, pág. 100)

De la aplicación de la entrevista se obtuvo los siguientes resultados:

Pregunta N° 1

Sabía usted que el Acuerdo No. 1573 “Norma Técnica de Administración por Procesos”, es de aplicación obligatoria para las instituciones públicas.

De forma mayoritaria el personal que labora en el PRAS mantiene como respuesta a esta interrogante que desconoce el Acuerdo No. 1573 Norma Técnica de Administración por Procesos y de su obligatoria aplicación para las instituciones públicas. Sin embargo, algunos servidores consideran que dicha Norma siendo de cumplimiento obligatorio debe ser socializada de manera amplia con los funcionarios del Programa, debido a que es necesario poner énfasis en el cumplimiento de esta norma, pues la aplicación de este acuerdo ayudará a que el PRAS optimice sus tiempos en la ejecución de sus procesos, entrega de productos y servicios públicos.

Pregunta N° 2

¿El Programa de Reparación Ambiental y Social-PRAS la aplica?

Como resultado de la pregunta anterior, los servidores manifiestan que desconocen si el PRAS aplica esta Norma; saben que se emplean procesos en el desarrollo de sus actividades pero ignoran si estos se basan en el Acuerdo No. 1573. Comentan que los procesos en el PRAS se llevan a cabo de acuerdo a las directrices impartidas por cada Director/a, además explican que en cada cambio de autoridades quienes ocupan los cargos directivos traen consigo sus ideas y formas de hacer las cosas.

Otros funcionarios indican que existen procesos que fueron levantados en años anteriores pero que estos no se aplican, sino que el trabajo se realiza en base a la experiencia y de forma empírica porque no hay procesos oficiales que se apliquen, debido a la falta de manuales de procesos.

Por otra parte, los funcionarios de reciente ingreso no conocen si se utiliza esta Norma, e informan que si el PRAS lo hace, se debería realizar una inducción para conocer a cabalidad los procesos que se ejecutan en la institución.

Por lo expuesto, se concluye que hay procesos formalmente establecidos en la estructura, pero lo que no se ha determinado es el desarrollo del modelo propuesto en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del PRAS.

Pregunta N° 3

¿Sabía usted que la Gestión por Procesos es una herramienta administrativa que sirve para que las instituciones públicas a través de sus procesos sean eficientes y eficaces en el otorgamiento de productos y servicios públicos?

En este caso las respuestas son afirmativas, ya que los servidores públicos del PRAS si saben que a través de la gestión por procesos las instituciones públicas pueden llegar a ser eficientes y eficaces al momento de otorgar productos y servicios públicos, sin embargo, el Acuerdo No. 1573 sería de gran utilidad para la institución si las autoridades y todos los servidores la pusieran en práctica.

Pregunta N° 4

¿Qué conoce sobre la Gestión por Procesos dentro del PRAS?

Solamente los funcionarios del nivel jerárquico superior y aquellos que laboran en la Dirección de Planificación, conocen que los procesos se clasifican en gobernantes, sustantivos y adjetivos; ya que son quienes hacen uso permanente del estatuto orgánico; los demás desconocen que es la gestión por procesos en una institución. Así mismo manifiestan que es responsabilidad de la máxima autoridad y de la Dirección de Planificación instaurar procesos que ayuden a que la institución sea más efectiva en el otorgamiento de sus productos y servicios, no obstante, existe mucha discrecionalidad en los procedimientos de cada área de gestión dentro del PRAS.

Por otra parte, hay funcionarios que afirman que en el PRAS hay procesos establecidos, pero que no son oficiales y no están definidos de acuerdo a la Norma Técnica, es decir que requieren ser respaldados, documentados, establecidos y socializados al personal debido a que no existe un manual de procesos, lo cual provoca que cada funcionario realice sus actividades de forma empírica. Posteriormente el estatuto orgánico del PRAS con el tiempo se ha ido reformando de acuerdo a las necesidades de la institución, sin que con ello se hayan instaurado procesos oficiales.

Así mismo, comentan que han existido varios intentos e iniciativas por parte de las distintas administraciones del PRAS por definir e implementar procesos, sin que estas se hayan logrado; entre los años 2009 y 2010 el PRAS contrató una

consultoría para que levanten los procesos, al terminar se presentó el producto final pero los procesos presentados nunca llegaron a ejecutarse.

Pregunta N° 5

¿Conoce el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del PRAS?

Los funcionarios de mayor antigüedad en el PRAS informan que si conocen la existencia del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, ya que fue socializado al personal en contadas ocasiones, no obstante, en el caso de los funcionarios que ingresaron a partir del año 2017 existe desconocimiento del estatuto; puesto que desde entonces no ha sido socializado nuevamente, esto sin duda es una debilidad institucional porque el contenido de dicho documento es poco claro.

Pregunta N° 6

La estructura orgánica del PRAS está definida bajo el modelo de gestión organizacional por procesos. ¿Se cumple lo establecido en dicho documento?

Los funcionarios asumen que la estructura del PRAS está definida bajo el modelo de gestión organizacional por procesos; desconocen si lo planteado en el estatuto se cumple en su totalidad, comentan que en muchas ocasiones su cumplimiento es parcial o de acuerdo a la conveniencia de cada área de trabajo.

Pregunta N° 7

¿De acuerdo a su cargo de trabajo, conoce usted los procesos que debe ejecutar en el PRAS?

Los funcionarios indican que si conocen los procesos que deben ejecutar, pues los mismos están definidos en los procesos del PRAS, así como en sus contratos laborales, no obstante, existen casos en que han tenido que investigar por su cuenta para saber cómo desarrollar su trabajo de forma adecuada.

Las respuestas de los funcionarios dan a entender que existe un desconocimiento de la gestión por procesos y de cómo se ejecutan.

Pregunta N° 8

¿Sabe usted cuál es el objetivo y el alcance de su proceso?

Los funcionarios del PRAS en su gran mayoría tienen claro el objetivo de su proceso, es decir saben qué, cómo y para qué hacer, así como, hasta donde se encuentra definido el alcance de las actividades que ellos desarrollan.

Pregunta N° 9

¿Los procesos que se encuentran a su cargo son de fácil comprensión y ejecución?

Los funcionarios indican que los procesos son comprensibles, aunque, su ejecución responde a las particularidades de los procesos, además depende de su complejidad porque algunos procesos no están bien establecidos y cambian según quien los ejecuta; aparte de que existe mucha improvisación de acuerdo al conocimiento y entendimiento del responsable de determinado procedimiento y la interpretación de la normativa está a discreción de cada uno servidor público.

Pregunta N° 10

¿Considera que el PRAS realiza una gestión administrativa y operativa adecuada?

En lo que respecta a la gestión administrativa y operativa del PRAS, una parte de los funcionarios indica que es adecuada porque han contado con jefes que les instruyen con las actividades que deben ejecutar; otra parte del personal argumenta que es inadecuada, que hay falencias o que las actividades se adecúan para cumplir con lo que la gestión administrativa y operativa exige, debido a que no hay procedimientos establecidos conforme a lo que estipula el Acuerdo No. 1573, ya que siempre hay cambios que generan malestar en el personal lo cual provoca demora en las actividades que se realizan, a sabiendas de que en cualquier organización es clave definir y estandarizar los procesos de cualquier índole.

Pregunta N° 11

¿Considera que la aplicación de los procesos es adecuada o inadecuada?

Ciertos funcionarios señalan que la aplicación de los procesos es adecuada porque se ciñen a la norma y a los reglamentos del sector público; y el personal los conoce,

pero siempre se puede optimizar para obtener mejores resultados, además de estandarizar los procesos dentro del PRAS. Por otra parte, consideran que la aplicación de los procesos ayuda a conocer en qué momento se debe actuar con precisión, para ejecutar sus actividades.

Otros funcionarios consideran que es inadecuada ya que los procesos administrativos y operativos no se encuentran estandarizados y cada vez son cambiados; de ahí la necesidad de contar con un manual de procesos que permita ejecutar las actividades de forma adecuada y oportuna.

Pregunta N° 12

¿Cuáles han sido los problemas que usted ha observado durante la ejecución de las actividades administrativas? ¿Cree que los procesos ayuden a desarrollar mejor esas actividades?

Los problemas presentados han sido muy variables dependiendo de los cambios de autoridades, quienes son los que provocan variaciones frecuentes en los procesos (no oficiales) esto sin duda dificulta la ejecución de las actividades, por tanto los funcionarios han tenido que averiguar en algunos casos con los proveedores para conocer los pasos que deben seguir en determinados procesos; además se ha evidenciado que hay demasiada burocracia para realizar los trámites.

Otra dificultad es la falta de coordinación entre las Direcciones del PRAS, lo cual genera mucho tiempo entre una y otra fase, provocando que no se lleguen a productos concretos y resultados efectivos, no obstante, con una estricta aplicación de la administración por procesos los mismos se pueden mejorar.

Los funcionarios indican que los procesos pueden mejorar en su totalidad si estos son documentados, normados y socializados, ya que se convierten en una guía que se debe cumplir para evitar errores y optimizar tiempo.

Pregunta N° 13

¿Cuáles son las principales actividades que se realizan operativamente en el PRAS?

Las principales actividades que se realizan operativamente en el PRAS son las siguientes:

- Diseño y seguimiento de planes de reparación integral
- Establecimiento de danos ambientales
- Peritajes ambientales
- Generación de indicadores y estadísticas ambientales
- Estrategia de reparación integral para restitución de derechos a la naturaleza
- Administración financiera
- Planificación operativa
- Control y vigilancia en el Parque Nacional Yasuní
- Contratación pública
- Pago de Nómina
- Gestión documental y Archivo
- Viáticos para comisión de servicios
- Autorizaciones de gasto y de pago
- Atención al cliente externo
- Mantenimiento de vehículos
- Custodia de los bienes del PRAS

Conclusión

La Secretaría Nacional de la Administración Pública en el año 2016, a través del Acuerdo No. 1573 emite la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos, en la que se establecen los lineamientos para que las instituciones públicas realicen sus actividades ejecutando procesos que garanticen productos y servicios de calidad.

Por lo expuesto y luego de analizar las preguntas planteadas en la entrevista, se concluye que:

Los funcionarios del PRAS desconocen que el Acuerdo No. 1573 sea una Norma de cumplimiento y de aplicación obligatoria para todas las instituciones públicas del Ecuador; a pesar de ello, se evidencia que hay un Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos elaborado según lo que establece la Norma, pero que en la práctica no se acopla a lo determinado por la misma. Asimismo, los servidores públicos están conscientes de que la gestión por procesos como herramienta

administrativa ayuda a optimizar recursos durante la entrega de productos y servicios públicos.

Por otra parte, se ha evidenciado que los empleados no conocen la clasificación de los procesos y del aporte de cada uno de ellos en la ejecución de las actividades.

Ciertos funcionarios manifiestan que, si conocen el estatuto, pese a esto el conocimiento de este documento necesita ser socializado continuamente, debido a que no se sabe si se cumple en su totalidad.

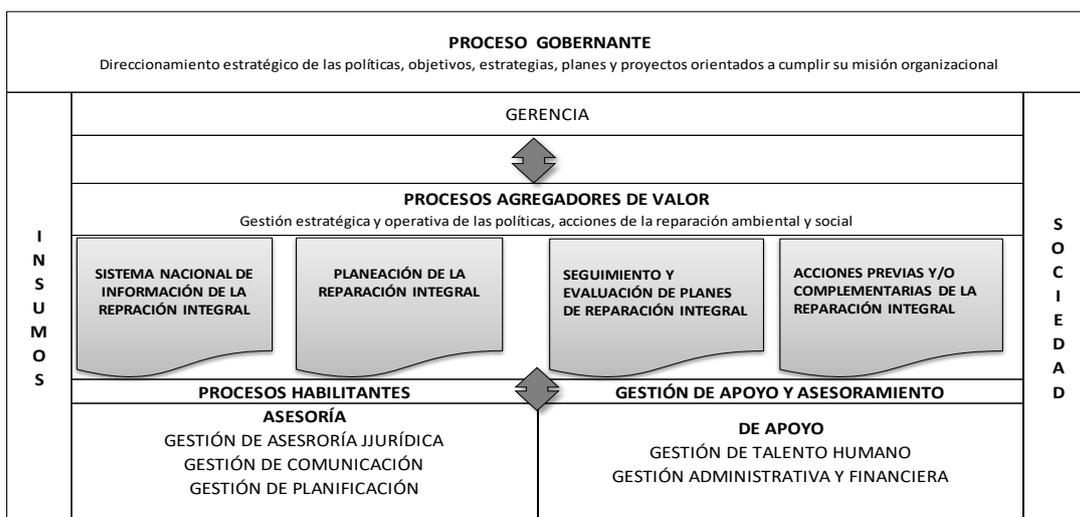
Con respecto al cumplimiento de los procesos a cargo de cada funcionario, conocen el objetivo y el alcance de sus actividades; sin embargo, no existe un documento que permita respaldar la ejecución y que sean de fácil comprensión para cualquier servidor que ocupe un cargo de trabajo en la institución.

Además, manifiestan que existen cambios constantes y que los procesos se ejecutan de acuerdo a la interpretación y experiencia de cada funcionario; otra dificultad es la falta de coordinación entre las Direcciones provocando que no lleguen a productos concretos y resultados efectivos.

1.2 Análisis de la Arquitectura actual definida en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Programa de Reparación de Ambiental y Social – PRAS.

“El **Art 6.- Mapa de procesos:** El mapa de procesos del Programa de Reparación Ambiental y Social grafica la articulación entre los diferentes procesos que permiten alcanzar los objetivos organizacionales del PRAS”. (Ecuador, Programa de Reparación Ambiental y Social, 2016)

Ilustración 8 Mapa de Procesos Actual



Fuente: (Ecuador, Programa de Reparación Ambiental y Social, 2016)

En la ilustración No. 8, se observa que el proceso sustantivo se conforma de cuatro subprocesos, los mismos que están determinados de acuerdo a lo planteado en la matriz de marco lógico del proyecto de inversión del PRAS; actualmente la estructura de la institución funciona de manera inadecuada debido a que en la realidad son tres procesos sustantivos y no cuatro como se muestra en esta ilustración, en este momento dichos procesos se denominan Unidad Técnica de Reparación Integral que agrupa a los procesos Sistema Nacional de Información de la Reparación Integral, Planes de Reparación Integral y Acciones Previas y/o Complementarias; otro proceso es la Unidad Técnica de Apoyo al Parque Nacional Yasuní que abarca las actividades de seguimiento y evaluación de planes de reparación integral y por último el proceso de Peritaje Ambiental que contempla aquellas actividades para la evaluación y tasación económica de danos ambientales.

Asimismo, se identifica que en el proceso correspondiente a la Gestión de Apoyo y Asesoramiento, existe el proceso de Gestión Administrativa y Financiera unificados en uno solo, entonces el problema básicamente radica en que en las instituciones públicas estas áreas administrativas deben funcionar por separado, así también se evidencia que siendo una institución pública pequeña tiene un proceso de gestión de planificación cuando ésta actividad está a cargo del proceso gobernante quien se encarga de dar las directrices y lineamientos para el funcionamiento y cumplimiento de objetivos de la institución.

Habiendo evidenciado este problema se considera necesario que las autoridades del PRAS corrijan este inconveniente mediante la subdivisión de estos procesos basándose en el Acuerdo Ministerial No.033 de creación del PRAS, que faculta y da la flexibilidad de crear y/o modificar la estructura según las necesidades que tenga la institución.

CAPÍTULO II

2. REDISEÑO DE LA ARQUITECTURA DE PROCESOS DEL PROGRAMA DE REPARACIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL - PRAS

Según el Acuerdo No. 1573 emitido por la (Ecuador, Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2016) en el Capítulo IV, Art. 21.- Capas de la Prestación de Servicios y de la Administración de Procesos, menciona que las instituciones deben implementar las capas de la prestación de servicios y administración por procesos, de acuerdo al siguiente esquema:



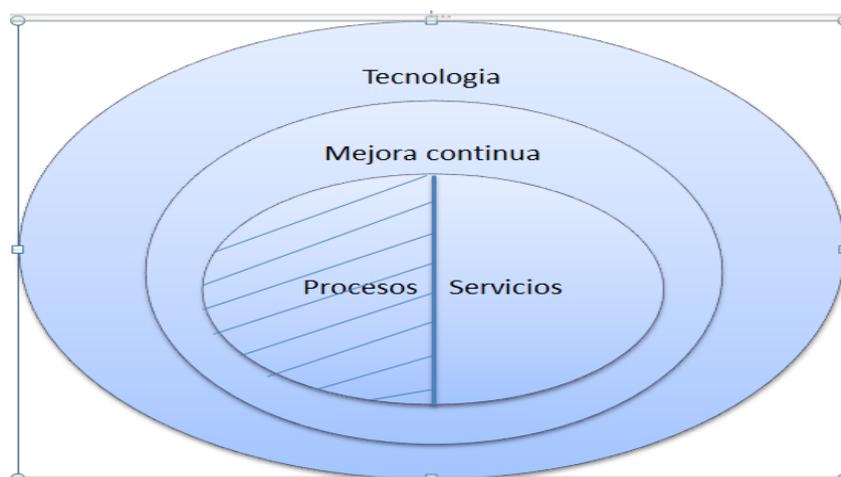
Fuente: (Ecuador, Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2017)

1. **Capa Estratégica de la Prestación de Servicios y Administración por Procesos**, que según la (Ecuador, Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2016) “es aquella que asegura que los procesos se enmarquen y apunten a la consecución de los objetivos del sector o de la institución”.

2. **Capa Operacional de la Prestación de Servicios y Administración por Servicios - Ciclo de Mejora Continua**, que contempla todas las fases del ciclo de prestación de servicios y administración por procesos de acuerdo a la (Ecuador, Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2016)
3. **Capa Tecnológica de la Prestación de Servicios y Administración por Procesos**, que la (Ecuador, Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2016) la define como aquella que apoya el uso estratégico de tecnologías de información y comunicación en todo el ciclo de prestación de servicios y administración por procesos.

Como se observa en el siguiente el gráfico No. 1, el ámbito de acción de la presente tesis está centrado en redefinir el modelo de gestión por procesos del PRAS.

Gráfico No. 1



Elaborado por: Daniela Chalá, Luis Méndez

Fuente: (Ecuador, Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2016)

Luego de la implementación de este trabajo de titulación que corresponde a la implementación de los procesos; lo concerniente al modelo de prestación de servicios que también forma parte de la Capa Estratégica de la Prestación de Servicios y Administración por Procesos queda bajo responsabilidad del PRAS, así como también el diseño e implementación de las Capas Operacional y Tecnológica.

Para aplicación del Acuerdo No.1573 a continuación se detallan cada una de las etapas a continuación:

- **Capa Estratégica de la Prestación de Servicios y Administración por Procesos**

Art. 22.- Portafolio de servicios. - La institución debe identificar y definir sus servicios tomando en cuenta principalmente la necesidad de los segmentos de usuarios y otros actores de interés, el análisis del entorno, sus capacidades y recursos, al ámbito competencial y las atribuciones y facultades a ella conferidas. (Ecuador, Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2016)

El Programa de Reparación Ambiental y Social – PRAS, debe identificar los servicios que presta y aquellos que deberían ser ofrecidos, de acuerdo a la metodología que para el efecto se desarrolla en el marco de la presente Norma Técnica. (Ecuador, Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2016)

- **Capa Operacional de la Prestación de Servicios y Administración por Servicios - Ciclo de Mejora Continua**

Art. 28.- Priorización y Selección. - Las instituciones deberán priorizar y seleccionar los procesos a mejorar dando así inicio al ciclo de mejora continua. (Ecuador, Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2016)

Una vez identificados los servicios de la Capa 1, el PRAS definirá cuales son los procesos que se van a mejorar permanentemente.

- **Capa Tecnológica de la Prestación de Servicios y Administración por Procesos.**

Art. 36.- Automatización de procesos. - Las instituciones deberán llegar a nivel de detalle adecuado para automatizar uno o más procesos de cada servicio, siendo necesario pero no suficiente tener los procesos diagramados. Deberán también identificarse los requerimientos y aquellos aspectos que requieren los procesos a automatizarse y sus conexiones con otros sistemas. (Ecuador, Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2016)

Los procesos diagramados en este trabajo de titulación y que correspondan a un servicio deben conectarse con otros sistemas a través de la automatización de los mismos.

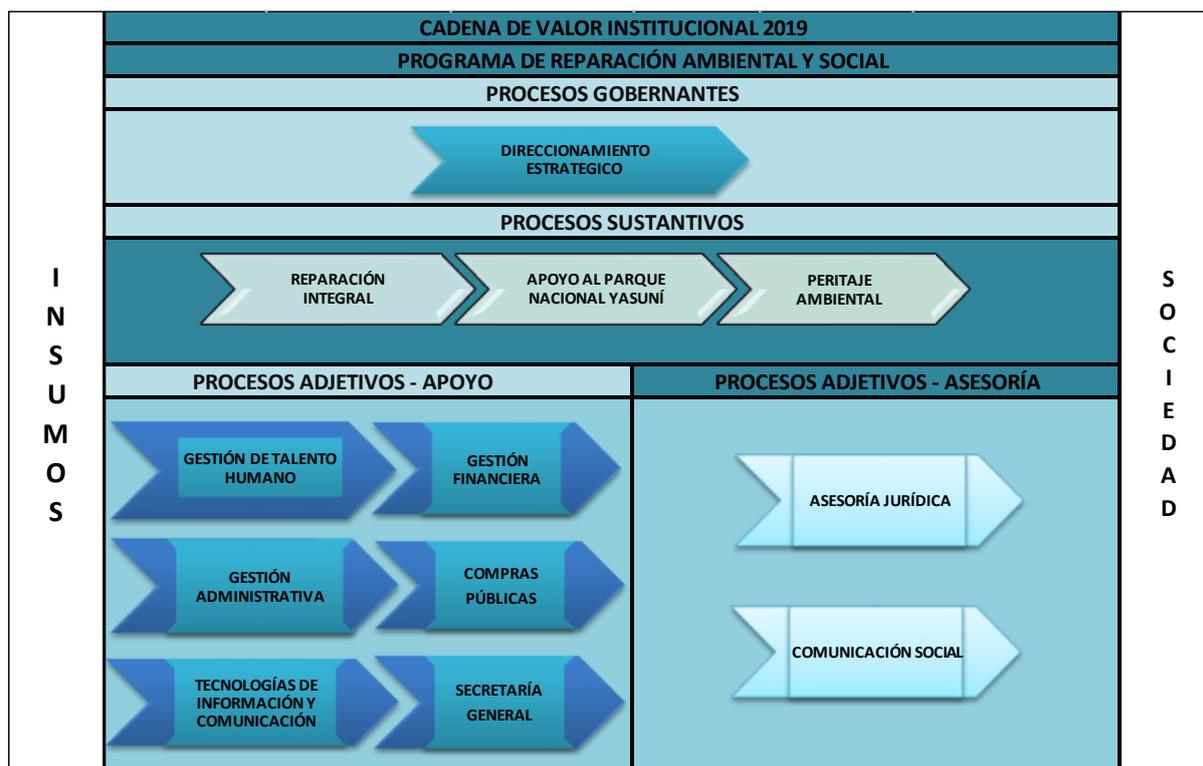
2.1 Levantamiento de la nueva arquitectura del Programa de Reparación Ambiental y Social – PRAS

2.1.1 Cadena de Valor Institucional

La (Ecuador, Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2016) define a la cadena de valor como:

El conjunto de procesos involucrados en la entrega de valor a los usuarios. Describe lógicamente como se desarrollan los procesos de un sector o institución, buscando añadir en cada eslabón de la cadena un concepto de valor. La cadena de valor será definida en concordancia con las competencias, facultades y atribuciones para ella definidas dentro del marco de los instrumentos creados para el efecto y bajo el enfoque de la política sectorial establecida.

Ilustración 9 Cadena de Valor del Programa de Reparación Ambiental y Social 2018



Elaborado Por: Daniela Chalá, Luis Méndez

Los procesos y subprocesos que se detallan a continuación se definieron en reuniones de trabajo con los Directores y Especialistas de cada Dirección.

En la ilustración Nro.9 se presenta la propuesta la nueva cadena de valor del PRAS, que contempla la eliminación de los procesos de Gestión de Planificación y Acciones Previas y/o complementarias de la Reparación Integral; así también se redefinen los procesos sustantivos de acuerdo a su funcionamiento actual.

Los macroprocesos Gobernantes, Sustantivos y Adjetivos del PRAS se establecen de acuerdo al siguiente detalle:

2.1.2 Procesos Gobernantes

Para la (Ecuador, Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2016) los procesos gobernantes “Son aquellos que proporcionan directrices, políticas y planes estratégicos para la dirección y control de la institución”.

Ilustración 10 Procesos de Direccionamiento Estratégico – Gobernantes



Elaborado Por: Daniela Chalá, Luis Méndez

En la ilustración Nro. 10, se encuentran los dos macroprocesos que conforman los procesos gobernantes del Programa de Reparación Ambiental y Social – PRAS, los cuales se encuentran definidos de la siguiente manera:

Direccionamiento Estratégico de la Reparación Ambiental y Social, que contiene a los procesos de:

- Plan Estratégico
- Plan Operativo Anual (POA)

Sistema de Gestión y Control

- Reportes de Gobierno por Resultados (GPR)

2.1.3 Procesos Sustantivos

“Son aquellos destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente la misión, objetivos estratégicos y políticas de la institución”. (Ecuador, Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2016)

Estos procesos se enfocan en realizar actividades para la provisión de productos y servicios en una institución.

Ilustración 11 Procesos Sustantivos



Elaborado Por: Daniela Chalá, Luis Méndez

La ilustración Nro. 11, representa a los procesos que agregan valor en el PRAS, estos están compuestos de la siguiente manera:

Direccionamiento Técnico

Reparación Integral

- Identificación de zonas de intervención a través de estadísticas socioambientales
- Diseño de Planes de Reparación Integral

Apoyo al Parque Nacional Yasuní

- Coordinación PRAS – Parque Nacional Yasuní
- Apoyo Técnico PRAS – Parque Nacional Yasuní

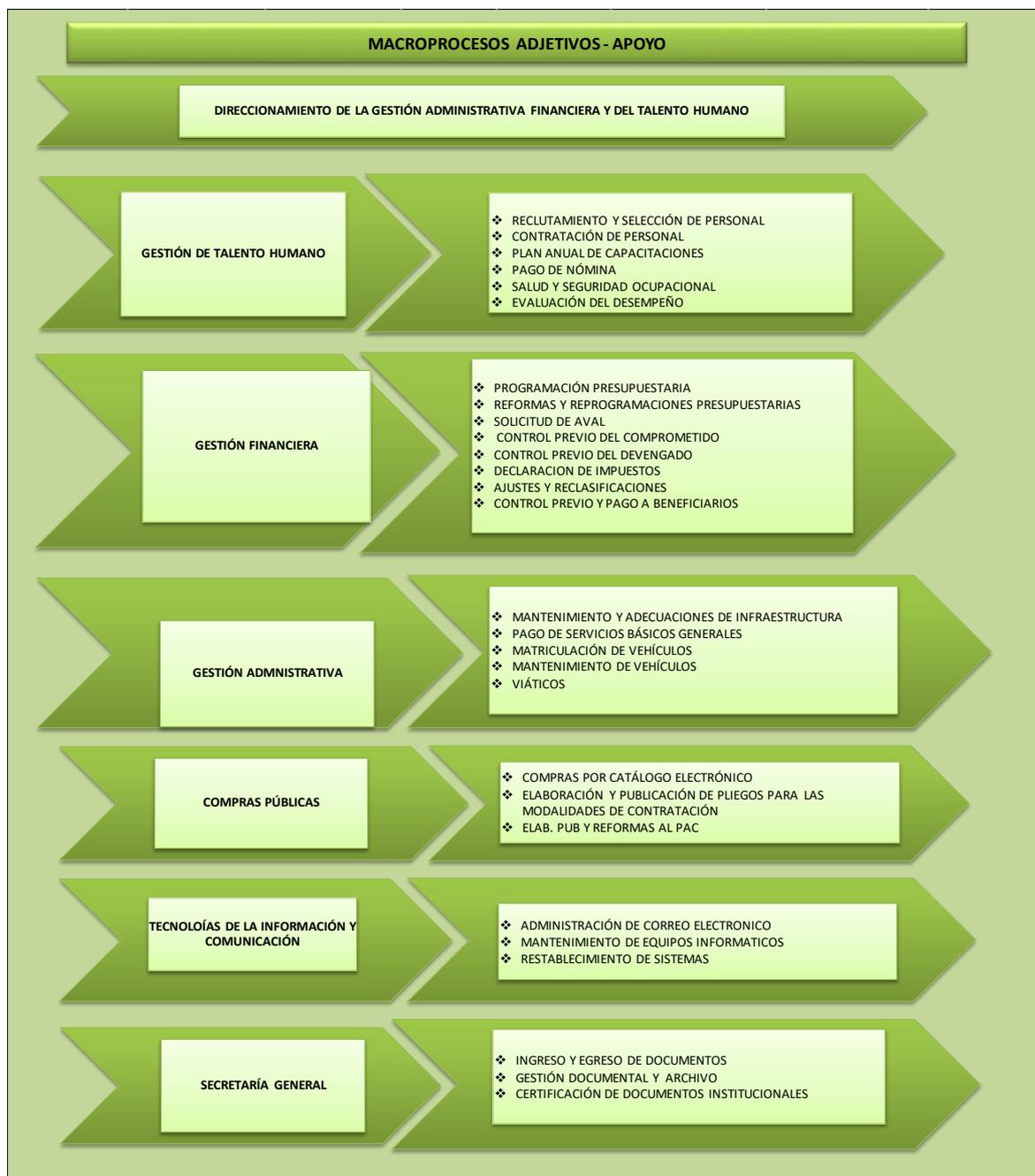
Peritaje Ambiental

- Procedimientos periciales
- Tasación económica de daños ambientales

2.1.4 Procesos Adjetivos

La (Ecuador, Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2016) los define como “Son aquellos que facilitan el desarrollo de las actividades que integran los procesos sustantivos”.

Ilustración 12 Procesos Adjetivos – Apoyo



Elaborado Por: Daniela Chalá, Luis Méndez

En la ilustración Nro.12, se encuentran los procesos de Gestión de Talento Humano, Gestión Financiera, Gestiona Administrativa, Compras Públicas, Tecnologías de la Información y Comunicación y Secretaría General, a continuación, se detallan los sub procesos que forman parte de los procesos antes mencionados:

Gestión de Talento Humano

- Reclutamiento y selección de personal
- Contratación de personal
- Plan Anual de Capacitaciones
- Pago de Nomina
- Seguridad y salud ocupacional
- Evaluación del desempeño

Gestión Financiera

- Programación presupuestaria
- Reformas y reprogramaciones presupuestarias
- Solicitud de aval
- Control previo del comprometido
- Control previo del devengado
- Declaración de impuestos
- Ajustes y reclasificaciones
- Control previo y pago a beneficiarios

Gestión Administrativa

- Mantenimiento y adecuaciones de infraestructura
- Pago de servicios básicos generales
- Matriculación de vehículos
- Mantenimiento de vehículos
- Viáticos

Compras Públicas

- Compras por Catálogo Electrónico
- Elaboración y Pliegos para modalidades de contratación
- Elaboración y publicación de Reformas al PAC

Tecnologías de la Información y Comunicación

- Administración de correo electrónico
- Mantenimiento de equipos informáticos
- Restablecimiento de sistemas

Secretaría General

- Ingreso y egreso de correspondencia
- Gestión Documental y Archivo
- Certificación de documentos institucionales

2.1.5 Procesos Adjetivos - Apoyo

La (Ecuador, Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2016) los define como “aquellos que facilitan el desarrollo de las actividades que integran los procesos sustantivos”.

Ilustración 13 Procesos Adjetivos – Asesoría



Elaborado Por: Daniela Chalá, Luis Méndez

En la ilustración N°13, se observan los dos macro procesos de Asesoría:

Asesoría Jurídica

- Elaboración de contratos
- Elaboración de convenios
- Impulso y Patrocinio de Procesos Judiciales
- Absolución de Consultas
- Criterios Jurídicos

Comunicación Social

- Elaboración del Plan de Comunicación
- Monitoreo de Medios de Comunicación
- Transparencia Institucional

2.2 Inventario y Codificación de los Subprocesos Identificados en el PRAS

El inventario de los procesos en el PRAS tiene por objeto identificar a cada uno de los subprocesos levantados en la institución, para lo cual, la codificación se compone de las iniciales de los macroprocesos, continua con las primeras letras de los procesos, posteriormente se identifican las letras del subproceso y para finalizar se asigna dos números 0 seguido de los números 1, 2, 3 y 4 que corresponden a los tipos de procesos que tiene el PRAS, es decir Gobernantes, Sustantivos, Adjetivos de Apoyo y Adjetivos de Asesoría.

La codificación de los subprocesos se detalla en las ilustraciones 14, 15, 16 y 17, que se muestra a continuación:

Ilustración 14 Inventario y Codificación de Procesos Gobernantes

TIPO DE PROCESO	MACRO PROCESO	PROCESO	CÓDIGO	SUBPROCESO
1. PROCESOS GOBERNANTES - ESTRATÉGICOS	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA REPARACIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	DERAS- DE-PEI-001	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
			DERAS-DE-POA-001	PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)
		SISTEMA DE GESTIÓN Y CONTROL	DERAS-SSC-RGPR-001	REPORTES DE GOBIERNO POR RESULTADOS (GPR)

Elaborado por: Daniela Chalá, Luis Méndez

Ilustración 15 Inventario y Codificación de Procesos Sustantivos

TIPO DE PROCESO	MACRO PROCESO	PROCESO	CÓDIGO	SUBPROCESO
2. MACROPROCESOS SUSTANTIVOS - AREGADORES DE VALOR	DIRECCIONAMIENTO TÉCNICO	REPARACIÓN INTEGRAL	DT-RP-IZIES-002	IDENTIFICACIÓN DE ZONAS DE INTERVENCIÓN A TRAVÉS DE ESTADÍSTICAS SOCIOAMBIENTALES
			DT-RP-DPRI-002	DISEÑO DE PLANES DE REPARACIÓN INTEGRAL
		APOYO AL PARQUE NACIONAL YASUNÍ	DT-APNY-CPNY-002	COORDINACIÓN PRAS - PNY
			DT-APNY-ATPNY-002	APOYO TÉCNICO PRAS-PNY
		PERITAJE AMBIENTAL	DT-PA-PPER-002	PROCEDIMIENTOS PERICIALES
			DT-PA-TEDA-002	TASACIÓN ECONÓMICA DE DAÑOS AMBIENTALES

Elaborado por: Daniela Chalá, Luis Méndez

Ilustración 16 Inventario y Codificación de Procesos Adjetivos de Apoyo

TIPO DE PROCESO	MACRO PROCESO	PROCESO	CÓDIGO	SUBPROCESO
3. MACROPROCESOS ADJETIVOS - APOYO	DIRECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA Y DEL TALENTO HUMANO	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	DGAFTH-GTH-RSP-003	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL
			DGAFTH-GTH-CP-003	CONTRATACIÓN DE PERSONAL
			DGAFTH-GTH-PAC-003	PLAN ANUAL DE CAPACITACIONES
			DGAFTH-GTH-PN-003	PAGO DE NÓMINA
			DGAFTH-GTH-SSO-003	SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL
			DGAFTH-GTH-EVD-003	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
		GESTIÓN FINANCIERA	DGAFTH-GF-PPRE-003	PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA
			DGAFTH-GF-RRPRE-003	REFORMAS Y REPROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIAS
			DGAFTH-GF-SAVA-003	SOLICITUD DE AVAL
			DGAFTH-GF-CPCO-003	CONTROL PREVIO DEL COMPROMISO
			DGAFTH-GF-CPDV-003	CONTROL PREVIO DEL DEVENGADO
			DGAFTH-GF-DIMP-003	DECLARACIÓN DE IMPUESTOS
			DGAFTH-GF-ARECL-003	AJUSTES Y RECLASIFICACIONES
		GESTIÓN ADMINISTRATIVA	DGAFTH-GF-CPPB-003	CONTROL PREVIO Y PAGO A BENEFICIARIOS
			DGAFTH-GA-MAI-003	MANTENIMIENTO Y ADECUACIONES DE INFRAESTRUCTURA
			DGAFTH-GA-PSBG-003	PAGO DE SERVICIOS BÁSICOS GENERALES
			DGAFTH-GA-MATV-003	MATRICULACIÓN DE VEHÍCULOS
			DGAFTH-GA-MAVE-003	MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS
		COMPRAS PÚBLICAS	DGAFTH-GA-VIAT-003	VIÁTICOS
			DGAFTH-CP-CCE-003	COMPRAS POR CATÁLOGO ELECTRÓNICO
			DGAFTH-CP-EPPMC-003	ELABORACIÓN Y PUBLICACIÓN DE PLIEGOS PARA LAS MODALIDADES DE CONTRATACIÓN
		TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	DGAFTH-CP-EPRPAC-003	ELABORACIÓN, PUBLICACIÓN Y REFORMAS AL PAC
			DGAFTH-TIC-ACI-003	ADMINISTRACIÓN DE CORREO ELECTRÓNICO
			DGAFTH-TIC-MEI-003	MANTENIMIENTO DE EQUIPOS INFORMÁTICOS
		SECRETARÍA GENERAL	DGAFTH-TIC-RES-003	RESTABLECIMIENTO DE SISTEMAS
			DGAFTH-SG-IDE-003	INGRESO DE DOCUMENTOS EXTERNOS
			DGAFTH-SG-GDA-003	GESTIÓN DOCUMENTAL Y ARCHIVO
			DGAFTH-SG-CDI-003	CERTIFICACIÓN DE DOCUMENTOS INSTITUCIONALES

Elaborado por: Daniela Chalá, Luis Méndez

Ilustración 17 Inventario y Codificación de Procesos Adjetivos de Asesoría

TIPO DE PROCESO	MACRO PROCESO	PROCESO	CÓDIGO	SUBPROCESO
4. MACROPROCESOS ADJETIVOS - ASESORÍA	DIRECCIONAMIENTO DE ASESORÍA	ASESORÍA JURÍDICA	DA-AJ-ECONT-004	ELABORACIÓN DE CONTRATOS
			DA-AJ-ECONV-004	ELABORACIÓN DE CONVENIOS
			DA-AJ-IPPJ-004	IMPULSO Y PATROCINIO DE PROCESOS JUDICIALES
			DA-AJ-ABCO-004	ABSOLUCIÓN DE CONSULTAS
			DA-AJ-CJUR-004	CRITERIOS JURÍDICOS
		COMUNICACIÓN SOCIAL	DA-CS-EPCO-004	ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN
			DA-CS-MMCD-004	MONITOREO DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN DIGITALES
			DA-CS-TRAI-004	TRANSPARENCIA INSTITUCIONAL

Elaborado por: Daniela Chalá, Luis Méndez

2.3 Catálogo de Procesos

Luego de elaborar los manuales de los subprocesos Gobernantes, Sustantivos y Adjetivos, se elabora el Catálogo y el Inventario de los procesos:

Según (Ecuador, Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2016) define al Catálogo de Procesos como: “Un instrumento ordenado y organizado de los procesos definidos por la institución en sus diferentes niveles o jerarquías”.

El catálogo de procesos del PRAS se elabora con la información obtenida en los manuales y contiene la información de: Macroproceso, Subproceso, Propósito, Cliente, Tipo de proceso, Versión, Estado y Responsables de los subprocesos, como se detalla en las ilustraciones 18, 19, 20, 21, 22, 23 y 24, que se muestran a continuación.

Ilustración 18 Catálogo de Procesos Estratégicos

 PROGRAMA DE REPARACIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL - PRAS CATÁLOGO DE PROCESOS									
Edición: 01									
MACROPROCESO		CÓDIGO	SUBPROCESO	PROPÓSITO	CLIENTE	TIPO	VERSIÓN	ESTADO	RESPONSABLE/S
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA REPARACIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	DERAS-DE-PEI-001	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	Definir la metodología y los pasos a seguir para la elaboración del Plan Estratégico Institucional.	INTERNO / EXTERNO	GOBERNANTE	1.0.	Levantado	Gerente General
		DERAS-DE-POA-001	PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)	Establecer los lineamientos para elaborar el Plan Operativo Anual por cada área y el consolidado de la institución	INTERNO / EXTERNO	GOBERNANTE	1.0.	Levantado	Directores de Área
	SISTEMA DE GESTIÓN Y CONTROL	DERAS-SSC-RGPR-001	REPORTES DE GOBIERNO POR RESULTADOS (GPR)	Reportar de forma adecuada y oportuna el avance de los proyectos la Dirección Técnica del PRAS	INTERNO / EXTERNO	GOBERNANTE	1.0.	Levantado	Director Técnico

Elaborado por: Daniela Chalá, Luis Méndez

Ilustración 19 Catálogo de Procesos Sustantivos

 PROGRAMA DE REPARACIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL - PRAS CATÁLOGO DE PROCESOS									
Edición: 01									
MACROPROCESO		CÓDIGO	SUBPROCESO	PROPÓSITO	CLIENTE	TIPO	VERSIÓN	ESTADO	RESPONSABLE/S
DIRECCIONAMIENTO TÉCNICO	REPARACIÓN INTEGRAL	DT-RP-IZIES-002	IDENTIFICACIÓN DE ZONAS DE INTERVENCIÓN A TRAVÉS DE ESTADÍSTICAS SOCIOAMBIENTALES	Identificar las zonas de intervención a través de estadísticas socioambientales que permita obtener zonas prioritarias y problemáticas para trabajar en las mismas	INTERNO / EXTERNO	SUSTANTIVO	1.0.	Levantado	Especialista de la Unidad Técnica de Reparación Integral
		DT-RP-DPRI+002	DISEÑO DE PLANES DE REPARACIÓN INTEGRAL (AMBIENTALIZACIÓN)	Diseñar planes de reparación integral mediante los cuales se implementen acciones, procesos y medidas que tienen como objetivo remediar aquellas zonas que han sido afectadas por actividades económicas que realiza el ser humano.	INTERNO / EXTERNO	SUSTANTIVO	1.0.	Levantado	Especialista de la Unidad Técnica de Reparación Integral
	APOYO AL PARQUE NACIONAL YASUNY	DT-APNY-CPNY-002	COORDINACIÓN PRAS-PNY	Determinar las necesidades que tiene el Parque Nacional Yasuni en cuanto a la adquisición de bienes, servicios y contratación de personal técnico.	INTERNO	SUSTANTIVO	1.0.	Levantado	Especialista de la Unidad Técnica de Apoyo al Parque Nacional Yasuni
		DT-APNY-ATPNY-002	APOYO TÉCNICO PRAS-PNY	Ejecutar actividades de apoyo a los programas planteados en el Plan de Manejo del Parque Nacional Yasuni, para conservar el área protegida.	INTERNO	SUSTANTIVO	1.0.	Levantado	Especialista de la Unidad Técnica de Apoyo al Parque Nacional Yasuni
	PERITAJE AMBIENTAL	DT-PA-PPER-002	PROCEDIMIENTOS PERICIALES	Evaluar las afectaciones ambientales ocasionadas por las actividades económicas que realiza el hombre, a través de la elaboración de informes técnicos y periciales que sirvan para que los operadores de justicia puedan probar el cometimiento o no de un delito ambiental.	INTERNO / EXTERNO	SUSTANTIVO	1.0.	Levantado	Equipo de Peritaje Ambiental
		DT-PA-TEDA-002	TASACIÓN ECONÓMICA DE DAÑOS AMBIENTALES	Calcular el valor económico de los daños ambientales ocasionados por empresas públicas y privadas	INTERNO / EXTERNO	SUSTANTIVO	1.0.	Levantado	Especialista de la Unidad Técnica de Peritaje Ambiental

Elaborado por: Daniela Chalá, Luis Méndez

Ilustración 20 Catálogo de Procesos Adjetivos de Apoyo

 PROGRAMA DE REPARACIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL - PRAS CATÁLOGO DE PROCESOS									
Edición: 01									
MACROPROCESO		CÓDIGO	SUBPROCESO	PROPÓSITO	CLIENTE	TIPO	VERSIÓN	ESTADO	RESPONSABLE/S
DIRECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA Y DEL TALENTO HUMANO	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	DGAFTH-GTH-RSP-003	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	Efectuar el reclutamiento y selección del personal que cumpla con los requerimientos definidos el manual de perfiles de puestos del PRAS.	INTERNO	ADJETIVO	1.0.	Levantado	Analista Talento Humano
		DGAFTH-GTH-CP-003	CONTRATACIÓN DE PERSONAL	Contratar personal a través del proceso de reclutamiento y selección para que cumpla con actividades específicas de la Unidad	INTERNO	ADJETIVO	1.0.	Levantado	Analista Talento Humano
		DGAFTH-GTH-PAC-003	PLAN ANUAL DE CAPACITACIONES	Capacitar al personal en base al diagnóstico de las necesidades del talento humano con el fin de potenciar sus conocimientos	INTERNO	ADJETIVO	1.0.	Levantado	Analista Talento Humano
		DGAFTH-GTH-PN-003	PAGO DE NÓMINA	Calcular los ingresos, descuentos y provisiones de beneficios sociales que corresponden a cada servidor público del PRAS.	INTERNO	ADJETIVO	1.0.	Levantado	Analista de Nómina
		DGAFTH-GTH-SSO-003	SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL	Diagnosticar periódicamente enfermedades ocupacionales que puede adquirir el funcionario durante la ejecución de sus actividades, con el objetivo de prevenirlas a tiempo	INTERNO	ADJETIVO	1.0.	Levantado	Analista Talento Humano
		DGAFTH-GTH-EVD-003	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Evaluar el desempeño y el cumplimiento de los productos intermedios, conocimientos específicos, competencias técnicas individuales de cada funcionario	INTERNO	ADJETIVO	1.0.	Levantado	Analista Talento Humano

Elaborado por: Daniela Chalá, Luis Méndez

Ilustración 21 Catálogo de Procesos Adjettivos de Apoyo

 PROGRAMA DE REPARACIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL - PRAS CATÁLOGO DE PROCESOS									
Edición: 01									
MACROPROCESO		CÓDIGO	SUBPROCESO	PROPÓSITO	CLIENTE	TIPO	VERSIÓN	ESTADO	RESPONSABLE/S
DIRECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA Y DEL TALENTO HUMANO	GESTIÓN FINANCIERA	DGAFTH-GF-PPRE-003	PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA	Elaborar el presupuesto anual de los gastos e ingresos que requiere el Programa de Reparación Ambiental y Social-PRAS, para el cumplimiento de las actividades establecidas en el Plan Operativo Anual.	INTERNO	ADJETIVO	1.0.	Levantado	Analista de Presupuesto
		DGAFTH-GF-RRPRE-003	REFORMAS Y REPROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIAS	Aumentar, disminuir y redistribuir los fondos de las partidas presupuestaria definidas en la programación presupuestaria del Programa de Reparación Ambiental y Social-PRAS.	INTERNO	ADJETIVO	1.0.	Levantado	Analista de Presupuesto
		DGAFTH-GF-SAVA-003	SOLICITUD DE AVAL	Efectuar la solicitud de aval para la ejecución de la actividades de adquisición de bienes y servicios en el Programa de Reparación Ambiental y Social-PRAS.	INTERNO	ADJETIVO	1.0.	Levantado	Analista de Presupuesto
		DGAFTH-GF-CPCO-003	CONTROL PREVIO DEL COMPROMISO	Verificar que exista la disponibilidad de fondos para llevar a cabo el pago de las obligaciones adquiridas por el Programa de Reparación Ambiental y Social.	INTERNO	ADJETIVO	1.0.	Levantado	Analista de Presupuesto
		DGAFTH-GF-CPDV-003	CONTROL PREVIO DEL DEVENGADO	Registrar y reconocer los hechos económicos que han ocurrido al momento de la adquisición de bienes o servicios	INTERNO	ADJETIVO	1.0.	Levantado	Analista de Presupuesto
		DGAFTH-GF-DIMP-003	DECLARACIÓN DE IMPUESTOS	Cumplir oportunamente la declaración y pago impuestos al Servicio de Rentas Internas.	INTERNO / EXTERNO	ADJETIVO	1.0.	Levantado	Contador/a
		DGAFTH-GF-ARECL-003	AJUSTES Y RECLASIFICACIONES	Corregir los asientos contables y reclasificar los saldos contables de una cuenta a otra.	INTERNO	ADJETIVO	1.0.	Levantado	Contador/a
		DGAFTH-GF-CPPB-003	CONTROL PREVIO Y PAGO A BENEFICIARIOS	Pagar oportunamente las obligaciones adquiridas por el Programa de Reparación Ambiental y Social – PRAS con los funcionarios y proveedores.	INTERNO / EXTERNO	ADJETIVO	1.0.	Levantado	Tesorero/a

Elaborado por: Daniela Chalá, Luis Méndez

Ilustración 22 Catálogo de Procesos Adjetivos de Apoyo

 PROGRAMA DE REPARACIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL - PRAS CATÁLOGO DE PROCESOS									
Edición: 01									
MACROPROCESO		CÓDIGO	SUBPROCESO	PROPÓSITO	CLIENTE	TIPO	VERSIÓN	ESTADO	RESPONSABLE/S
DIRECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA Y DEL TALENTO HUMANO	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	DGAFTH-GA-MAH-003	MANTENIMIENTO Y ADECUACIONES DE INFRAESTRUCTURA	Identificar y realizar el mantenimiento y/o adecuaciones a la infraestructura del PRAS.	INTERNO	ADJETIVO	1.0.	Levantado	Especialista Administrativo/a
		DGAFTH-GA-PSBG-003	PAGO DE SERVICIOS BÁSICOS GENERALES	Efectuar el pago de servicios básicos en las fechas que corresponden.	INTERNO	ADJETIVO	1.0.	Levantado	Especialista Administrativo/a
		DGAFTH-GA-MATV-003	MATRICULACIÓN DE VEHÍCULOS	Proceder con la matriculación de los vehículos del PRAS de acuerdo al calendario de revisión y matriculación establecido por la Agencia Nacional de Tránsito y la Agencia Metropolitana de Tránsito de Quito.	INTERNO	ADJETIVO	1.0.	Levantado	Especialista Administrativo/a
		DGAFTH-GA-MAVE-003	MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS	Llevar a cabo el mantenimiento de los vehículos del PRAS para garantizar su funcionamiento correcto.	INTERNO	ADJETIVO	1.0.	Levantado	Especialista Administrativo/a
		DGAFTH-GA-VIAT-003	VIÁTICOS	Calcular el pago y la liquidación por concepto de viáticos para el personal del PRAS para el cumplimiento de la comisión de servicios.	INTERNO	ADJETIVO	1.0.	Levantado	Asistente Administrativo/o
	COMPRAS PÚBLICAS	DGAFTH-CP-CCE-003	COMPRAS POR CATÁLOGO ELECTRÓNICO	Instaurar en el PRAS el subproceso para compras por catálogo electrónico, con la finalidad de dar a la institución una herramienta de trabajo que permita desarrollar actividades conjuntas con las áreas relacionadas a este subproceso	INTERNO / EXTERNO	ADJETIVO	1.0.	Levantado	Analista de Compras Públicas
		DGAFTH-CP-EPPMC-003	ELABORACIÓN Y PUBLICACIÓN DE PLIEGOS PARA LAS MODALIDADES DE CONTRATACIÓN	Crear y difundir en el PRAS el subproceso para elaboración y publicación de pliegos para contratación pública bajo las modalidades de Subasta inversa, menor cuantía, cotización, licitación, régimen especial, consultoría y obras.	INTERNO / EXTERNO	ADJETIVO	1.0.	Levantado	Analista de Compras Públicas
		DGAFTH-CP-EPRPAC-003	ELABORACIÓN, PUBLICACIÓN Y REFORMAS AL PAC	Publicar las reformas que se han realizado al Plan de Anual de Contrataciones	INTERNO / EXTERNO	ADJETIVO	1.0.	Levantado	Analista de Compras Públicas

Elaborado por: Daniela Chalá, Luis Méndez

Ilustración 23 Catálogo de Procesos Adjettivos de Apoyo

 PROGRAMA DE REPARACIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL - PRAS CATÁLOGO DE PROCESOS									
Edición: 01									
MACROPROCESO		CÓDIGO	SUBPROCESO	PROPÓSITO	CLIENTE	TIPO	VERSIÓN	ESTADO	RESPONSABLE/S
DIRECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA Y DEL TALENTO HUMANO	TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	DGAFTH-TIC-ACI-003	ADMINISTRACIÓN DE CORREO ELECTRÓNICO	Suministrar y conservar una comunicación eficiente y oportuna del correo electrónico institucional entre los	INTERNO	ADJETIVO	1.0.	Levantado	Analista de Tecnologías de la Información y Comunicación
		DGAFTH-TIC-MEI-003	MANTENIMIENTO DE EQUIPOS INFORMÁTICOS	Prolongar la vida útil del computador y evitar posibles fallas en un futuro.	INTERNO	ADJETIVO	1.0.	Levantado	Analista de Tecnologías de la Información y Comunicación
		DGAFTH-TIC-RES-003	RESTABLECIMIENTO DE SISTEMAS	Restaurar sistemas base y aplicativos cuando no trabajen de manera adecuada.	INTERNO	ADJETIVO	1.0.	Levantado	Analista de Tecnologías de la Información y Comunicación
	SECRETARÍA GENERAL	DGAFTH-SG-IDE-003	CERTIFICACIÓN DE DOCUMENTOS INSTITUCIONALES	Certificar los documentos que reposan en el archivo central del PRAS para atender los requerimientos de los usuarios internos o externos.	INTERNO / EXTERNO	ADJETIVO	1.0.	Levantado	Secretaría General
		DGAFTH-SG-GDA-003	INGRESO DE DOCUMENTOS EXTERNOS	Registrar en el Sistema de Gestión Documental y Archivo (Quipux) los documentos que ingresan al PRAS, para tramitar la petición del usuario externo.	EXTERNO	ADJETIVO	1.0.	Levantado	Técnico de Archivo
		DGAFTH-SG-CDI-003	GESTIÓN DOCUMENTAL Y ARCHIVO	Custodiar los documentos generados en el PRAS mediante una adecuada conservación de acuerdo a los requisitos establecidos en la Norma Técnica y Metodología de Gestión Documental y Archivo.	INTERNO / EXTERNO	ADJETIVO	1.0.	Levantado	Técnico de Archivo

Elaborado por: Daniela Chalá, Luis Méndez

Ilustración 24 Catálogo de Procesos Adjettivos de Asesoría

 PROGRAMA DE REPARACIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL - PRAS CATÁLOGO DE PROCESOS									
Edición: 01									
MACROPROCESO		CÓDIGO	SUBPROCESO	PROPÓSITO	CLIENTE	TIPO	VERSIÓN	ESTADO	RESPONSABLE/S
DIRECCIONAMIENTO DE ASESORÍA	ASESORÍA JURÍDICA	DA-AJ-ECONT-004	ELABORACIÓN DE CONTRATOS	Elaborar contratos administrativos para las modalidades de contratación pública aplicadas por el Programa de Reparación Ambiental y Social - PRAS, para la contratación de servicios o adquisición de bienes.	INTERNO	ADJETIVO	1.0.	Levantado	Especialista Jurídico/a
		DA-AJ-ECONV-004	ELABORACIÓN DE CONVENIOS	Elaborar convenios institucionales e interinstitucionales con instituciones públicas o privadas para obtener beneficios de acuerdo mutuo.	INTERNO / EXTERNO	ADJETIVO	1.0.	Levantado	Especialista Jurídico/a
		DA-AJ-IPPJ-004	IMPULSO Y PATROCINIO DE PROCESOS JUDICIALES	Expropiar los predios ubicados en la Zona 1 de La Josefina, para declararlos como propiedad pública del Programa de Reparación Ambiental y Social - PRAS.	INTERNO / EXTERNO	ADJETIVO	1.0.	Levantado	Técnico 3
		DA-AJ-ABCO-004	ABSOLUCIÓN DE CONSULTAS	Atender requerimientos de absolución de consultas solicitados por las Direcciones para despejar dudas relacionadas con la aplicación de la normativa legal vigente que afecta al programa de reparación ambiental y social – PRAS.	INTERNO	ADJETIVO	1.0.	Levantado	Analista y Especialista Jurídico/a
		DA-AJ-CJUR-004	CRITERIOS JURÍDICOS	Emitir criterios jurídicos solicitados por las Direcciones para despejar dudas relacionadas con la aplicación de la normativa legal vigente que afecta al programa de reparación ambiental y social – PRAS.	INTERNO	ADJETIVO	1.0.	Levantado	Analista y Especialista Jurídico/a
	COMUNICACIÓN SOCIAL	DA-CS-EPCO-004	ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN	Elaborar el Plan de Comunicación para garantizar la difusión adecuada de las actividades que realiza el PRAS	INTERNO / EXTERNO	ADJETIVO	1.0.	Levantado	Especialista de comunicación social.
		DA-CS-MMCD-004	MONITOREO DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN DIGITALES	Evaluar la presencia del PRAS en medios de comunicación digitales e informar a las autoridades y funcionarios sobre temas referentes al PRAS	INTERNO / EXTERNO	ADJETIVO	1.0.	Levantado	Especialista de Comunicación Social.
		DA-CS-TRA1-004	TRANSPARENCIA INSTITUCIONAL	Garantizar el acceso a la información pública que se haya generado en el PRAS	INTERNO	ADJETIVO	1.0.	Levantado	Especialista de Comunicación Social.

Elaborado por: Daniela Chalá, Luis Méndez

2.4 Matriz de Caracterización y Levantamiento de Subprocesos

Las matrices de caracterización y el levantamiento de los subprocesos del PRAS se realizaron durante las visitas a cada uno de los responsables los subprocesos, en donde se utilizó los formatos que constan en el (ANEXO 3)

2.5 Manuales de Subprocesos

Los manuales de los subprocesos identificados y levantados en el presente trabajo de titulación se pueden observar en el (ANEXO 4)

CAPITULO III

3. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE MEDICIÓN DE LOS PROCESOS

3.1. Cronograma y metodología de implementación

El modelo de Gestión por procesos del Programa de Reparación Ambiental y Social, se lo pretende ejecutar en 15 semanas, para lo cual se han establecido fechas.

Iniciando el desarrollo del mismo en el mes de febrero 2019 y concluyendo en el mes de abril del 2019. Se propone el cronograma de actividades en base a cuatro etapas que se especifican a continuación:

Etapas 1: Socialización. - Se propone realizar reuniones con las Autoridades, Especialistas, Analistas y demás funcionarios del PRAS, con la finalidad de socializar los procesos y subprocesos que forman parte de sus actividades.

Etapas 2: Entrenamiento. - La presente etapa tiene como objetivo principal reunir a todos los involucrados de los subprocesos para entrenarlos en el desarrollo de cada una de sus actividades.

Etapas 3: Ejecución. -Se realiza la entrega de los manuales; logrando la ejecución de cada proceso y subproceso de cada Unidad y Dirección en el PRAS.

Etapas 4: Evaluación. - Para finalizar en esta etapa se propone un seguimiento a la implementación de los manuales, con la finalidad de realizar acciones preventivas y correctivas, ya que en lo posterior se realiza la medición de resultados.

 CRONOGRAMA DE APLICACIÓN PARA EL PROGRAMA DE REPARACIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL (PRAS)																																				
ETAPA DE SOCIALIZACIÓN																																				
N	ACTIVIDAD	DOCUMENTO	RECURSO	RESPONSABLE	feb-01				mar-01				abr-01				mes 1				mes 2				mes 3				mes 4							
1	Reunión con las autoridades del "Programa de Reparación Ambiental y Social", con la finalidad de dar a conocer el Modelo de Gestión por Procesos.	Acta de Reunión	Sala de reuniones PRAS	Autoridades del PRAS / UMET	■																															
2	Reunión con los Especialistas y Analistas de cada Dirección y Unidad, presentando por partes cada uno de los procesos y sub procesos identificados en el PRAS.	Acta de Reunión	Sala de reuniones PRAS	Especialistas y Analistas de cada Dirección y Unidad/ UMET		■																														
3	Reunión con los funcionarios del PRAS, con la finalidad de socializar y predisponerlos al cambio.	Acta de Reunión	Sala de reuniones PRAS	Todos los funcionarios del PRAS/UMET			■																													
ETAPA DE ENTRENAMIENTO																																				
1	Taller de socialización de los manuales de los subprocesos identificados.	Registro de asistencia	Sala de reuniones PRAS, proyector y computador	Todos los funcionarios del PRAS/UMET					■	■																										
2	Taller de presentación y exposición de indicadores.	Registro de asistencia	Sala de reuniones PRAS, proyector y computador	Especialistas y Analistas de cada Dirección y Unidad/ UMET							■																									
3	Taller de tareas preventivas y correctivas.	Registro de asistencia	Sala de reuniones PRAS, proyector y computador	Especialistas y Analistas de cada Dirección y Unidad/ UMET								■																								
ETAPA DE EJECUCIÓN																																				
1	Entrega del Manual de Procesos y subprocesos al Programa de Reparación Ambiental y Social.	Manual de Procesos	NO APLICA	UMET									■																							
3	Establecer la fecha de aplicación de los manuales edición primera.	Acta de aprobación	Sala de reuniones PRAS	Autoridades del PRAS, Especialistas y Analistas de cada Dirección y Unidad																																
4	Entregar los manuales a cada Dirección y Unidades del PRAS	Manual de Procesos	Sala de reuniones PRAS, proyector y computador	Autoridades del PRAS																																
ETAPA DE EVALUACIÓN																																				
1	Seguimiento a la ejecución de los manuales.	Acta de Seguimiento	Laptop	Especialistas y Analistas de cada Dirección y Unidad/ UMET																	■	■			■	■			■	■			■	■		
2	Determinar tiempos de cumplimiento de cada actividad, para medición de los procesos.	Acta de Seguimiento	Sala de reuniones PRAS	Especialistas y Analistas de cada Dirección y Unidad/ UMET																																
3	Establecer la documentación para los procesos de acuerdo a la necesidad que demande la institución.	Acta de Seguimiento	Sala de reuniones PRAS	Especialistas y Analistas de cada Dirección y Unidad/ UMET																																

Elaborado por: Daniela Chalá, Luis Méndez

3.2 Presupuesto

Para la ejecución del presente proyecto se definieron los costos que están estructurados de acuerdo al cronograma de implementación.

 PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN				
ACTIVIDAD	DOCUMENTO	RECURSO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
ETAPA DE SOCIALIZACIÓN				
Reunión con las autoridades del “Programa de Reparación Ambiental y Social” con la finalidad de dar a conocer el modelo de gestión por procesos.	Acta de Reunión	Sala de reuniones PRAS - Alimentación e infocus	10 Autoridades del PRAS/UMET	\$ 50,00
Reunión con los Especialista y Analistas de cada Dirección, presentando por partes cada uno de los procesos y sub procesos identificados en el PRAS.	Acta de Reunión	Sala de reuniones PRAS - Alimentación e infocus	16 Especialista y Analistas de cada Dirección/UMET	\$ 100,00
Reunión con los funcionarios del PRAS, con la finalidad de socializar y predisponerlos al cambio.	Acta de Reunión	Sala de reuniones PRAS - Alimentación e infocus	54 Funcionarios del PRAS/UMET	\$ 270,00
ETAPA DE ENTRENAMIENTO				
Taller de socialización de los manuales de procesos identificados.	Registro de asistencia	Sala de reuniones PRAS, proyector y computador	Todos los funcionarios del PRAS/UMET	\$ 10,00
Taller de presentación y exposición de indicadores.	Registro de asistencia	Sala de reuniones PRAS, proyector y computador	Especialistas y Analistas de cada dirección/UMET	\$ 10,00
Taller de tareas preventivas y correctivas.	Registro de asistencia	Sala de reuniones PRAS, proyector y computador	Especialistas y Analistas de cada dirección/UMET	\$ 10,00
ETAPA DE EJECUCIÓN				
Entrega del manual de procesos y subprocesos al Programa de Reparación Ambiental y Social.	Manual de Procesos	Impresiones	UMET	\$ 40,00
Establecer la fecha de aplicación de los manuales edición primera.	Acta de aprobación	Sala de reuniones PRAS	Autoridades del PRAS, Especialista y Analistas de cada Dirección.	\$ 10,00
Entregar los manuales a cada dirección del PRAS.	Manual de Procesos	Sala de reuniones PRAS, proyector y computador	Autoridades del PRAS	\$ 0,00
ETAPA DE EVALUACIÓN				
Seguimiento a la ejecución de los manuales.	Acta de Seguimiento	Laptop-consultoría	Especialista y analistas de cada dirección.	\$ 1.200,00
Determinar tiempos de cumplimiento, de cada actividad para medición de los procesos.	Acta de Seguimiento	Sala de reuniones PRAS-consultoría	Especialista y analistas de cada dirección.	\$ 1.200,00
Establecer la documentación para los procesos de acuerdo a la necesidad que demande la institución.	Acta de Seguimiento	Sala de reuniones PRAS-consultoría	Especialista y analistas de cada dirección.	\$ 1.200,00
TOTAL PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN				\$ 4.100,00

Elaborado por: Daniela Chalá, Luis Méndez

3.3 Indicadores de Gestión

Para (Pérez Fernández, 2013) los indicadores de gestión “Son aquellos valores de una variable que anticipan el valor de medida de un resultado. Los indicadores miden los inductores de resultados (Indicadores de funcionamiento del proceso, del input, y de los factores del proceso)”.

Luego de la caracterización y levantamiento de los subprocesos, se levantaron con cada uno de los responsables los indicadores que se detallan a continuación:

Ilustración 25 Indicadores de Gestión / Procesos Gobernantes

 Tablero Control de Indicadores								
Edición: 01								
SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS PRAS				NOMENCLATURA		CALIFICACION	PARAMETROS	
						MAYOR A 90%	OPTIMO	
						ENTRE 85 A 90%	NORMAL	
						MENOR A 85	BAJO	PLAN ACCION
MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	OBJETIVO DEL SUBPROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	META	FRECUENCIA	RESULTADO
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA REPARACION AMBIENTAL Y SOCIAL	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL	Definir la metodología y los pasos a seguir para la elaboración del Plan Estratégico Institucional.	Cumplimiento del Plan Estratégico Institucional	Objetivos alcanzados / Objetivos planificados * 100	80%	Anual	
		PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)	Establecer los lineamientos para elaborar el Plan Operativo Anual por cada área y el consolidado de la institución	Cumplimiento del Plan Operativo Anual	Actividades cumplidas / Actividades planificadas * 100	70%	Anual	
	SISTEMA DE GESTION Y CONTROL	REPORTES DE GOBIERNO POR RESULTADOS (GPR)	Reportar de forma adecuada y oportuna el avance de los proyectos la Dirección Técnica del PRAS	Número de hitos ejecutados	Hitos alcanzados / Hitos Planificados	3	Mensual	

Elaborado por: Daniela Chalá, Luis Méndez

Ilustración 26 Indicadores de Gestión / Procesos Sustantivos

 Tablero Control de Indicadores									
Edición: 01									
SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS PRAS				NOMENCLATURA		CALIFICACION	PARAMETROS		
						MAYOR A 90%	OPTIMO		
						ENTRE 85 A 90%	NORMAL		
						MENOR A 85	BAJO	PLAN ACCION	
MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	OBJETIVO DEL SUBPROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	META	FRECUENCIA	RESULTADO	
DIRECCIONAMIENTO TÉCNICO	REPARACIÓN INTEGRAL	IDENTIFICACIÓN DE ZONAS DE INTERVENCIÓN A TRAVÉS DE ESTADÍSTICAS SOCIOAMBIENTALES	Identificar las zonas de intervención a través de estadísticas socioambientales que permitan obtener zonas prioritarias y problemáticas para trabajar en las mismas	Número de zonas de intervención identificadas	Número de zonas de intervención identificadas	5	Mensual		
		DISEÑO DE PLANES DE REPARACIÓN INTEGRAL (AMBIENTALIZACIÓN)	Diseñar planes de reparación integral mediante los cuales se implementen acciones, procesos y medidas que tienen como objetivo remediar aquellas zonas que han sido afectadas por actividades económicas que realiza el ser humano.	Número de PRIs diseñados	Número de PRIs diseñados	1	Anual		
	APOYO AL PARQUE NACIONAL YASUNY	COORDINACIÓN PRAS - PNY	Determinar las necesidades que tiene el Parque Nacional Yasuní en cuanto a la adquisición de bienes, servicios y contratación de personal técnico.	Presupuesto asignado a la Unidad	Presupuesto ejecutado / Presupuesto Planificado * 100	80%	Anual		
		APOYO TÉCNICO PRAS - PNY	Ejecutar actividades de apoyo a los programas planteados en el Plan de Manejo del Parque Nacional Yasuní, para conservar el área protegida.	Actividades cumplidas	Actividades cumplidas / Actividades planificadas * 100	70%	Anual		
	PERITAJE AMBIENTAL	PROCEDIMIENTOS PERICIALES	Evaluar las afectaciones ambientales ocasionadas por las actividades económicas que realiza el hombre, a través de la elaboración de informes técnicos y periciales que sirvan para que los operadores de justicia puedan probar el cometimiento o no de un delito ambiental.	Número de peritajes atendidos	Número de peritajes atendidos / Total de peritajes recibidos.	3	Mensual		
		TASACIÓN ECONÓMICA DE DAÑOS AMBIENTALES	Calcular el valor económico de los daños ambientales ocasionados por empresas públicas y privadas	Número de tasaciones económicas	Número de tasaciones económicas calculadas	1	Mensual		

Elaborado por: Daniela Chalá, Luis Méndez

Ilustración 27 Indicadores de Gestión / Procesos Adjetivos de Apoyo

 Tablero Control de Indicadores								
Edición: 01								
SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS PRAS				NOMENCLATURA		CALIFICACION	PARAMETROS	
						MAJOR A 90%	OPTIMO	
						ENTRE 85 A 90%	NORMAL	
						MEJOR A 85	BAJO	PLAN ACCION
MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	OBJETIVO DEL SUBPROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	META	FRECUENCIA	RESULTADO
DIRECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA Y DEL TALENTO HUMANO	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	Efectuar el reclutamiento y selección del personal que cumpla con los requerimientos definidos el manual de perfiles de puestos del PRAS.	Número de personas seleccionadas	Personas seleccionadas / Total de postulantes	5	Anual	
		CONTRATACIÓN DE PERSONAL	Contratar personal a través del proceso de reclutamiento y selección para que cumpla con actividades específicas de la Dirección o Unidad	Número de personas contratadas	Número de personas contratadas / Total de personas seleccionadas	5	Anual	
		PLAN ANUAL DE CAPACITACIONES	Capacitar al personal en base al diagnóstico de las necesidades del talento humano con el fin de potenciar sus conocimientos	Número de capacitaciones realizadas	Número de capacitaciones realizadas / Número de capacitaciones solicitadas	5	Anual	
		PAGO DE NÓMINA	Calcular los ingresos, descuentos y provisiones de beneficios sociales que corresponden a cada servidor público del PRAS.	Pago de funcionarios	Sueldos pagados / Sueldos presupuestados	95%	Mensual	
		SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL	Diagnosticar periódicamente enfermedades ocupacionales que puede adquirir el funcionario durante la ejecución de sus actividades, con el objetivo de prevenirlas a tiempo	Número de enfermedades detectadas	Número de enfermedades detectadas / Número de diagnósticos realizados	5	Anual	
		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Evaluar el desempeño y el cumplimiento de los productos intermedios, conocimientos específicos, competencias técnicas individuales de cada funcionario	Promedio de evaluación de desempeño	Sumatoria de resultados obtenidos en la evaluación / Total de preguntas realizadas.	80%	Anual	
	GESTIÓN FINANCIERA	PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA	Elaborar el presupuesto anual de los gastos e ingresos que requiere el Programa de Reparación Ambiental y Social-PRAS, para el cumplimiento de las actividades establecidas en el Plan Operativo Anual.	Medir la ejecución presupuestaria	Presupuesto ejecutado / Presupuesto planificado * 100	33%	Cuatrimestral	
		REFORMAS Y REPROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIAS	Aumentar, disminuir y redistribuir los fondos de las partidas presupuestaria definidas en la programación presupuestaria del Programa de Reparación Ambiental y Social - PRAS.	Número de solicitudes de reformas y reprogramaciones presupuestarias aprobadas.	Número de reformas o reprogramaciones aprobadas/ Total de reformas o reprogramaciones solicitadas.	2	Mensual	
		SOLICITUD DE AVAL	Efectuar la solicitud de aval para la ejecución de las actividades de adquisición de bienes y servicios en el Programa de Reparación Ambiental y Social-PRAS.	Número de avales aprobados	Número de días para emitir el aval	30	Diario	
		CONTROL PREVIO DEL COMPROMISO	Verificar que exista la disponibilidad de fondos para llevar a cabo el pago de las obligaciones adquiridas por el Programa de Reparación Ambiental y Social.	Número de comprobantes únicos de registro revisados	Número de comprobantes únicos de registro revisados / Total de comprobantes únicos de registro receptados	10	Diario	
		CONTROL PREVIO DEL DEVENGADO	Registrar y reconocer los hechos económicos que han ocurrido al momento de la adquisición de bienes o servicios	Número de comprobantes únicos de registros devengados revisados	Número de comprobantes únicos de registros devengados revisados / Total de comprobantes únicos de registros devengados receptados	10	Diario	
		DECLARACIÓN DE IMPUESTOS	Cumplir oportunamente la declaración y pago impuestos al Servicio de Rentas Internas.	Porcentaje de pago a tiempo por impuestos	Monto pagado / Monto total * 100	90%	Mensual	
		AJUSTES Y RECLASIFICACIONES	Corregir los asientos contables y reclasificar los saldos contables de una cuenta a otra.	Número de ajustes y reclasificaciones realizados	Número de ajustes y reclasificaciones realizados / Total de ajustes y reclasificaciones solicitadas	20	Mensual	
		CONTROL PREVIO Y PAGO A BENEFICIARIOS	Pagar oportunamente las obligaciones adquiridas por el Programa de Reparación Ambiental y Social - PRAS con los funcionarios y proveedores.	Porcentaje de pagos realizados	% de Obligaciones Pagadas	90%	Mensual	

Elaborado por: Daniela Chalá, Luis Méndez

Ilustración 28 Indicadores de Gestión / Procesos Adjettivos de Apoyo

 Tablero Control de Indicadores								
Edición: 01								
SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS PRAS				NOMENCLATURA		CALIFICACION	PARAMETROS	
						MAYOR A 90% ENTRE 85 A 90% MENOR A 85	OPTIMO NORMAL BAJO	PLAN ACCION
MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	OBJETIVO DEL SUBPROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	META	FRECUENCIA	RESULTADO
DIRECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA Y DEL TALENTO HUMANO	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	MANTENIMIENTO Y ADECUACIONES DE INFRAESTRUCTURA	Identificar y realizar el mantenimiento y/o adecuaciones a la infraestructura del PRAS.	Número de mantenimientos y/o adecuaciones realizadas	Número de mantenimientos y/o adecuaciones aprobadas/ Total de mantenimientos y/o adecuaciones solicitudes	4	Mensual	
		PAGO DE SERVICIOS BÁSICOS GENERALES	Efectuar el pago de servicios básicos en las fechas que corresponden.	Número de pagos realizados a tiempo	Número de pago realizados a tiempo	1	Mensual	
		MATRICULACIÓN VEHICULAR	Proceder con la matriculación de los vehículos del PRAS de acuerdo al calendario de revisión y matriculación establecido por la Agencia Nacional de Tránsito y la Agencia Metropolitana de Tránsito de Quito.	Número de vehículos matriculados	Número de vehículos institucionales matriculados	5	Anual	
		MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS	Llevar a cabo el mantenimiento de los vehículos del PRAS para garantizar su funcionamiento correcto.	Número de mantenimientos de vehículos	Número de mantenimientos realizados	1	Trimestral	
		VIÁTICOS	Calcular el pago y la liquidación por concepto de viáticos para el personal del PRAS para el cumplimiento de la comisión de servicios.	Viáticos pagados al personal	Número de viáticos pagados	4	Semanal	
	COMPRAS PÚBLICAS	COMPRAS POR CATÁLOGO ELECTRÓNICO	Instaurar en el PRAS el subproceso para compras por catálogo electrónico, con la finalidad de dar a la institución una herramienta de trabajo que permita desarrollar actividades conjuntas con las áreas relacionadas a este subproceso	Porcentaje de Compras por Catalogo Electronico	Actividades contratadas / Total actividades planificadas	70%	Anual	
		ELABORACIÓN Y PUBLICACIÓN DE PLIEGOS PARA LAS MODALIDADES DE CONTRATACIÓN	Crear y difundir en el PRAS el subproceso para elaboración y publicación de pliegos para contratación pública bajo las modalidades de Subasta inversa, menor cuantía, cotización, licitación, régimen especial, consultoría y obras.	Procesos adjudicados	Número de procesos adjudicados /Total de procesos publicados.	4	Mensual	
		ELABORACIÓN, PUBLICACIÓN Y REFORMAS AL PAC	Publicar las reformas que se han realizado al Plan de Anual de Contrataciones	Número de reformas al PAC	Reformas al PAC aprobadas /Total de reformas al PAC solicitadas.	1	Mensual	

Elaborado por: Daniela Chalá, Luis Méndez

Ilustración 29 Indicadores de Gestión / Procesos Adjetivos de Apoyo

 Tablero Control de Indicadores								
Edición: 01								
SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS PRAS				NOMENCLATURA		CALIFICACION	PARAMETROS	
						MAYOR A 90%	OPTIMO	
						ENTRE 85 A 90%	NORMAL	
						MENOR A 85	BAJO	PLAN ACCION
MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	OBJETIVO DEL SUBPROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	META	FRECUENCIA	RESULTADO
DIRECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA Y DEL TALENTO HUMANO	TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	ADMINISTRACIÓN DE CORREO ELECTRONICO	Suministrar y conservar una comunicación eficiente y oportuna del correo electrónico institucional entre los usuarios internos con los externos con la intención de garantizar una comunicación completa.	Número de correos electrónicos creados.	Número de correos electrónicos creados	5	Anual	
		MANTENIMIENTO DE EQUIPOS INFORMÁTICOS	Prolongar la vida útil del computador y evitar posibles fallas en un futuro.	Número de equipos reparados.	Número de equipos reparados / Total de equipos recibidos.	30	Anual	
		RESTABLECIMIENTO DE SISTEMAS	Restaurar sistemas base y aplicativos cuando no trabajen de manera adecuada.	Restablecimiento del sistema.	Número de veces que se restableció el sistema.	3	Mensual	
	SECRETARÍA GENERAL	INGRESO DE DOCUMENTOS EXTERNOS	Registrar en el Sistema de Gestión Documental y Archivo (Quipux) los documentos que ingresan al PRAS, para tramitar la petición del usuario externo.	Trámites atendidos	Trámites atendidos / Total de documentos ingresados * 100	80%	Mensual	
		GESTIÓN DOCUMENTAL Y ARCHIVO	Custodiar los documentos generados en el PRAS mediante una adecuada conservación de acuerdo a los requisitos establecidos en la Norma Técnica y Metodología de Gestión Documental y Archivo.	Documentos archivados	Documentos archivados / Total de documentos recibidos * 100	70%	Anual	
		CERTIFICACIÓN DE DOCUMENTOS INSTITUCIONALES	Certificar los documentos que reposan en el archivo central del PRAS para atender los requerimientos de los usuarios internos o externos.	Número de certificaciones entregadas	Número de certificaciones entregadas	4	Mensual	

Elaborado por: Daniela Chalá, Luis Méndez

Ilustración 30 Indicadores de Gestión / Procesos Adjetivos de Apoyo

 Tablero Control de Indicadores Edición: 01								
SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS PRAS				NOMENCLATURA		CALIFICACION	PARAMETROS	
						MAYOR A 90%	OPTIMO	
						ENTRE 85 A 90%	NORMAL	
						MENOR A 85	BAJO	PLAN ACCION
MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	OBJETIVO DEL SUBPROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	META	FRECUENCIA	RESULTADO
DIRECCIONAMIENTO DE ASESORIA	ASESORIA JURIDICA	ELABORACIÓN DE CONTRATOS	Elaborar contratos administrativos para las modalidades de contratación pública aplicadas por el Programa de Reparación Ambiental y Social - PRAS, para la contratación de servicios o adquisición de bienes.	Número de contratos realizados	Número de contratos elaborados	4	Mensual	
		ELABORACIÓN DE CONVENIOS	Elaborar convenios institucionales e interinstitucionales con instituciones públicas o privadas para obtener beneficios de acuerdo mutuo.	Número de convenios firmados	Número de convenios firmados	3	Anual	
		IMPULSO Y PATROCINIO DE PROCESOS JUDICIALES	Expropiar los predios ubicados en la Zona 1 de La Josefina, para declararlos como propiedad pública del Programa de Reparación Ambiental y Social - PRAS.	Número de procesos judiciales ganados	Número de procesos judiciales ganados	10	Anual	
		ABSOLUCIÓN DE CONSULTAS	Atender requerimientos de absolución de consultas solicitados por las Direcciones para despejar dudas relacionadas con la aplicación de la normativa legal vigente que afecta al programa de reparación ambiental y social – PRAS.	Número de consultas atendidas	Número de consultas atendidas / Total de consultas recibidas	10	Semanal	
		CRITERIOS JURIDICOS	Emitir criterios jurídicos solicitados por las Direcciones para despejar dudas relacionadas con la aplicación de la normativa legal vigente que afecta al programa de reparación ambiental y social – PRAS.	Número de criterios jurídicos atendidos	Número de criterios jurídicos atendidos / Total de criterios jurídicos recibidos	1	Mensual	
	COMUNICACIÓN SOCIAL	ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN	Elaborar el Plan de Comunicación para garantizar la difusión adecuada de las actividades que realiza el PRAS	Cumplimiento de actividades comunicacionales	Actividades comunicacionales ejecutadas / Total de actividades comunicacionales planificadas.	1	Mensual	
		MONITOREO DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN DIGITALES	Evaluar la presencia del PRAS en medios de comunicación digitales e informar a las autoridades y funcionarios sobre temas referentes al PRAS	Noticias relacionadas con el PRAS	Número de noticias relacionadas con el PRAS	2	Trimestral	
		TRANSPARENCIA INTITUCIONAL	Garantizar el acceso a la información pública que se haya generado en el PRAS	Acceso a la información pública del PRAS	Número de informes publicados en la página web del PRAS	1	Mensual	

Elaborado por: Daniela Chalá, Luis Méndez

CONCLUSIONES

1. En el diagnóstico de la situación actual de la institución PRAS, se determinó que la causa de la inaplicación es por falta de socialización, por lo tanto, los funcionarios desconocen que el Acuerdo No. 1573 es una norma de cumplimiento y aplicación obligatoria para todas las instituciones públicas del Ecuador.
2. Se evidencia que el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, está elaborado según la Norma, pero que en la práctica no se acopla a lo determinado por la misma.
3. Al realizar el levantamiento de los subprocesos, los funcionarios del PRAS identificaron que todas las actividades deben tener una secuencia lógica y que esto permite disminuir tiempos que retrasen la entrega de productos y servicios a los usuarios externos.
4. A través de la implementación de indicadores se realizará un seguimiento y evaluación del cumplimiento de los subprocesos, los cuales permitirán realizar acciones de mejora que conlleven que permitan alcanzar las metas planteadas.

RECOMENDACIONES

1. Después de implementar el modelo de gestión por procesos se recomienda diseñar el Plan para la Mejora de la Gestión y se desarrolle un modelo de gestión documental de la prestación de servicios y administración por procesos para dar cumplimiento a los artículos 7 y 8 del Acuerdo Ministerial No. 1573.
2. Para el cumplimiento del Art. 12 Acuerdo Ministerial No. 1573, el PRAS deberá crear y gestionar la infraestructura, el personal, la tecnología, equipamiento, materiales y todos los elementos básicos para prestar un buen servicio.
3. El PRAS para cumplir con los Art. 16, 17, 18 y 19 del Acuerdo Ministerial No. 1573 debe modificar su Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, para nombrar a los responsables del modelo de gestión de por procesos y al delegado de la prestación de los servicios.
4. Los servicios; las Capas 2 y 3 deben ser diseñadas por el PRAS a partir de la estructura diseñada en la presente tesis.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES

- Agudelo, L., & Escobar, J. (2010). *Gestión por procesos*. Medellín: Kimpres Ltda.
- Blacio, R. (2016). Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos Integral para la empresa Beltoursa S.A. (*Trabajo de Titulación*). Universidad Metropolitana, Quito.
- Camalle, V. (2018). "Diseño del Modelo de Gestión por Procesos para los Procesos Gobernantes de la Compañía de Transporte Escolar e Institucional Comtransesapr S.A. de la Ciudad de Quito, Periodo 2017-2021". (*Trabajo de Titulación*). Universidad Metropolitana, Quito.
- Ecuador, Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Registro Oficial N° 449 del 20 de octubre de 2008.
- Ecuador, Asamblea Nacional. (12 de abril de 2017). *Código Orgánico Ambiental*. Quito: Registro Oficial Suplemento N° 893 del 12 de abril de 2017.
- Ecuador, Ministerio del Ambiente. (13 de marzo de 2008). *Acuerdo Ministerial No. 033*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial N° 301 del 25 de marzo de 2008.
- Ecuador, Ministerio del Ambiente. (2010). *Acuerdo Ministerial No. 251*. Quito: Registro Oficial N° 394 del 28 de febrero de 2011.
- Ecuador, Ministerio del Ambiente. (30 de Enero de 2019). *¿Quiénes Somos?* Recuperado el 28 de Junio de 2018, de <http://pras.ambiente.gob.ec/quienes-somos>
- Ecuador, Programa de Reparación Ambiental y Social. (01 de Diciembre de 2016). *Resolución No 064-PRAS-2016. Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Organizacional por Procesos*. Quito: Registro Oficial Edición Especial N° 984 del 29 de marzo de 2017.
- Ecuador, Secretaría Nacional de la Administración Pública. (2013). *Acuerdo Ministerial No. 1580*. Quito: Registro oficial N° 895 del 20 de febrero de 2013.
- Ecuador, Secretaría Nacional de la Administración Pública. (22 de Abril de 2016). *Acuerdo Ministerial No. 1573*. Quito: Registro Oficial N° 739 del 22 de abril de 2016.
- Ecuador, Secretaría Nacional de la Administración Pública. (2017). *Metodología para la implementación de la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos*. Quito: Dirección Nacional de Servicios y Procesos.
- Ecuador, Transparencia y Protección al Consumidor y Usuario. (Junio - Julio de 2018). El Camino de la Reparación Integral de Daños en el Ecuador. *Transparencia y Protección al Consumidor y Usuario*, 42-43.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Gómez, J. (2017). *Guía para la aplicación de ISO 9001:2015*. Bogotá: Aenorediciones.
- González, Ó., & Arciniegas, J. (2016). *Sistemas de gestión de calidad. Teoría y práctica bajo la Norma ISO*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

- Hitpass, B. (2017). *Business Process Management Fundamentos y conceptos de implementación*. Santiago de Chile: Bhh Ltda.
- Hurtado de Barrera, J. (2012). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Quirón Ediciones.
- Krajewski, L., Ritzman, B., & Malhotra, M. (2008). *Administración de operaciones*. México: Pearson Educación.
- Louffat, E. (2017). *Diseño Organizacional basado en Procesos*. México : Cengage Learning.
- Pérez Fernández, J. (2013). *Gestión por procesos*. Bogotá: Esic Editorial.
- Rosero, E., & Godoy, E. (2017). Diseño e implementación de un Sistema de Gestión por Procesos para la Corporación Micro Empresarial "Yunguilla", Provincia de Pichincha. (*Trabajo de Titulación*). Universidad Metropolitana, Quito.
- Rubio, J. C. (2005). *Manual para la formación de nivel superior en prevención de riesgos laborales*. España: Díaz de Santos.
- Valario, E., Yaber, G., & Camborain, M. (2012). *Metodología de la Investigación Paso a Paso*. México: Trillas, S.A. de C.V.

ANEXOS

ANEXO 1

GUIA DE ENTREVISTA

Buenos _____. Como parte de nuestro trabajo de titulación en la Carrera de Gestión Empresarial de la Universidad Metropolitana, estamos realizando una investigación acerca de la *Aplicación del Acuerdo No.1573 Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración de Procesos en el Programa de Reparación Ambiental y Social- PRAS, del Ministerio del Ambiente, en la provincia de Pichincha*. La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial y sólo se utilizará con propósitos académicos para esta investigación.

Nombre: _____ Edad: ____ Género: _____

Profesión: _____

Área donde trabaja: _____

Años de trabajo en el PRAS: _____

PREGUNTAS
1. Sabía usted que el Acuerdo No. 1573 “Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos”, es de aplicación obligatoria para las instituciones públicas.
2. ¿El Programa de Reparación Ambiental y Social-PRAS la aplica?
3. ¿Sabía usted que la Gestión por Procesos es una herramienta administrativa que sirve para que las instituciones públicas a través de sus procesos sean eficientes y eficaces en el otorgamiento de productos y servicios públicos?
4. ¿Qué conocen sobre la Gestión por Procesos dentro del PRAS?
5. ¿Conoce el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del PRAS?
6. La estructura orgánica del PRAS está definida bajo el modelo de gestión organizacional por procesos. ¿Se cumple lo establecido en dicho documento?
7. ¿De acuerdo a su cargo de trabajo, conoce usted los procesos que debe ejecutar en el PRAS?
8. ¿Sabe usted cuál es el objetivo y el alcance de su proceso?
9. ¿Los procesos que se encuentran a su cargo son de fácil comprensión y ejecución?
10. ¿Considera que el PRAS realiza una gestión administrativa y operativa adecuada?
11. ¿Considera que la aplicación de los procesos es adecuada o inadecuada?
12. ¿Cuáles han sido los problemas que usted ha observado durante la ejecución de las actividades administrativas? ¿Cree que los procesos ayuden a desarrollar mejor esas actividades?
13. ¿Cuáles son las principales actividades que se realizan operativamente en el PRAS?

Gracias por su colaboración.

ANEXO 2

LISTA DE CHEQUEO

Nº	Preguntas a realizar	Cumple	No Cumple
1	¿Los objetivos y metas de la organización son medibles y se comunican de manera adecuada?		
2	¿Identifican sus actividades de éxito?		
3	¿Los responsables de cada área llevan a cabo una planeación efectiva?		
4	¿Cuenta el Programa de Reparación Ambiental y Social-PRAS con una adecuada estructura organizacional en base a sus procesos?		
5	¿El PRAS cuenta con Gestión por procesos?		
6	¿El PRAS cuenta con un mapa de procesos?		
7	¿El PRAS cuenta con un catálogo de procesos?		
8	¿El PRAS cuenta con manuales de procesos?		
9	¿Conoce el concepto de proceso?		
10	¿Conoce las características que deben tener los procesos?		
11	¿Sabe qué importancia tiene el controlar procesos?		
12	¿Identifica el alcance de sus procesos?		
13	¿Conoce las actividades ejecutadas en su área?		
14	¿Sabe que es un diagrama de flujo?		
15	¿Identifica la interrelación de sus procesos y procedimientos por área?		
16	¿El PRAS realiza acciones de mejora?		
17	¿Establece el control en sus procesos (indicadores de gestión)?		

18	¿Sabe cómo implementar un modelo de Gestión?		
19	¿Conoce los procesos críticos del PRAS?		
20	¿Tiene procesos estandarizados y sabe cómo controlarlos?		
21	¿Identifica los procesos gobernantes, los que agregan valor y los de apoyo?		
22	¿Identifica las políticas que tiene a cada proceso en un documento formal?		
23	¿Sabe cuáles son las entradas y salidas de cada uno de los procesos ejecutados?		
24	¿Los ejecutores de los procesos se sienten conformes y saben el resultado de su trabajo?		

ANEXO 3

 <p>MINISTERIO DEL AMBIENTE EL GOBIERNO DE BOGOTÁ</p>	<p>PROGRAMA DE REPRACIÓ N AMBIENTAL Y SOCIAL - PRAS DIAGRAMA DE CARACTERIZACIÓN</p>
--	---

MACROPROCESO:		CODIGO:
PROCESO:		
SUBPROCESO:		
DUEÑO DEL PROCESO:		

OBJETIVO:	
ALCANCE:	

REQUERIMIENTOS - NORMATIVA				
INTERNAS AL PRAS		EXTERNAS AL PRAS		
PROVEEDORES	INSUMOS	PROCEDIMIENTO	SALIDAS	CLIENTES
FACILITADORES		RECURSOS		