



Universidad Técnica de Manabí

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Escuela de Contabilidad y Auditoría

Línea de Investigación: Economía y Desarrollo Sostenible

Sublínea De Investigación: Propuesta Metodologica

Ingeniera en Auditoría - Contador Público

Diseño de un Manual de Procesos para el Área Financiera De Comando de
Policía de la Subzona Manabí N° 13.

Autoras:

Liseth Andreina Montaña Moreira
Denny Gema Palacios Domínguez

Tutora: Lcda. María Fernanda Mendoza Saltos Mg. Ca.

Revisor: Ec. Gregorio Palma Macías Mg. Gp.

Portoviejo, 2018

Tema:

Diseño de un Manual de Procesos para el Área Financiera del Comando de
Policía de la Subzona Manabí N° 13.

Dedicatoria

No es grande el que nunca falla, sino el que no se da por vencido;;

Está dedicada a:

Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Mis padres Luis y Teresa quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

A mi esposo Luis Bermello tu ayuda ha sido incondicional incluso en los momentos más difíciles cuando creía que ya no podía más estuviste motivándome y ayudándome hasta donde tus alcances lo permitían.

A mi hija Leonela Andreina que su afecto y cariño fueron el detonante, de mi felicidad, de mi esfuerzo y ganas de buscar lo mejor para ti, aun a tu corta edad, me has enseñado y me sigues enseñando muchas cosas de la vida.

A mis hermanas Luisana, Lisbeth y Lady por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento gracias. A toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas.

A todos aquellos docentes, amigos, compañeros que en su momento estuvieron presente en este recorrido del llamado tren de la vida en el cual se termina una etapa, pero seguro de empezar una nueva.

Lisbeth Andreina Montaña Moreira

Dedicatoria

Dedico este trabajo de titulación a DIOS por darme siempre las fuerzas para continuar en lo adverso, por guiarme en el sendero de lo sensato y darme sabiduría en las situaciones difíciles. A mis padres por darme la vida y luchar día a día para que lograra escalar y conquistar este peldaño más en la vida, por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios.

A mi amada hija Julieth por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depara un futuro mejor.

A mi esposo por el apoyo, comprensión y confianza que me ha dado en momentos difíciles.

Y por último y no menos importante, a mis jefes y compañeros de trabajo por apoyarme, y que de una u otra manera han contribuido para el logro de mis objetivos.

Denny Gema Palacios Domínguez

Agradecimiento.

Agradecemos a Dios por ser nuestra guía y acompañarnos en el transcurso de nuestras vidas, brindándonos paciencia y sabiduría para culminar con éxito las metas propuestas.

Nos gustaría agradecer en estas líneas la ayuda de muchas personas que han colaborado y prestado durante el proceso de investigación y redacción de este trabajo.

En primer lugar, quisiéramos agradecer a nuestros padres que nos han ayudado y apoyado en todo el proceso, a nuestra tutora, María Feranada Mendoza, por habernos orientado en todos los momentos que necesitamos sus consejos.

Así mismo, deseamos expresar nuestro reconocimiento a la institución que nos dio la apertura como lo es el Comando de Policía Sub Zona # 13 en especial a todo el personal del área financiera por todas las atenciones e información brindada a lo largo de esta indagación

A todos aquellas personas que de una u otra manera han sido una guía en este largo caminar que nos ayudaron de una manera desinteresada, gracias infinitas por toda su ayuda y buena voluntad.

A la Universidad Técnica de Manabí y a la Carrera de Contabilidad y Auditoría por ser la sede de todo el conocimiento adquirido en estos años.

Las autoras

Certificación del tutor del trabajo de titulación

Lcda. María Fernanda Mendoza Saltos Mg. Ca., Catedrática de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Manabí en calidad de tutor, de la modalidad de Propuesta Metodológica.

CERTIFICO:

Que el trabajo de titulación en la modalidad de Investigación , titulada: **“DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCESOS PARA EL ÁREA FINANCIERA DEL COMANDO DE POLICÍA DE LA SUBZONA MANABÍ N° 13.”** de la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Manabí, presentado por los estudiantes, previo a la obtención del título de Ingeniero en Auditoría - Contador Público bajo mi dirección y supervisión, la misma que se encuentra concluida en su totalidad.

Por lo que los estudiantes pueden hacer uso de la presente para los fines convenientes.

Portoviejo,

Lcda. María Fernanda Mendoza Saltos Mg. Ca.
Tutora de Trabajo de Titulación

Certificación del tribunal del trabajo de titulación.

TRABAJO DE TITULACIÓN

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCESOS PARA EL ÁREA FINANCIERA
DEL COMANDO DE POLICÍA DE LA SUBZONA MANABÍ N° 13.”**

Sometida a consideración del Tribunal de Evaluación y legalizado por el Honorable Consejo Directivo como requisito previo a la obtención del título de Ingeniero en Auditoría – Contador Público.

Aprobado por:

Declaración sobre los derechos de los autores.

Los hechos, ideas pensamientos y doctrinas expuestos en el presente trabajo de titulación de Propuesta Metodológica, denominado:

“DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCESOS PARA EL ÁREA FINANCIERA DEL COMANDO DE POLICÍA DE LA SUBZONA MANABÍ N° 13.”

Corresponde únicamente a sus autoras:

Liseth Andreina Montaña Moreira
Estudiante

Denny Gema Palacios Domínguez
Estudiante

Índice de contenido

1. Tema.....	1
2. Planteamiento del problema.....	2
2.1. Antecedentes.....	3
2.2. Justificación.....	5
2.3. Objetivos.....	6
2.3.1. Objetivo general.....	6
2.3.2. Objetivos específicos.....	6
3. Inmersión inicial en el campo.....	7
3.1. Definición de proceso.....	7
3.1.1. Elementos de un proceso.....	8
3.1.2. Estructura agrupada por procesos.....	10
3.1.3. Clasificación de los procesos.....	10
3.1.4. Procesos estratégicos.....	11
3.1.5. Procesos operativos.....	11
3.1.6. Procesos de apoyo.....	12
3.1.7. Proceso de gestión y recursos.....	13
3.1.8. Proceso de realización del producto.....	14
3.1.9. Proceso de medición, análisis y mejora.....	14
3.1.10. Utilidad de los procesos.....	14
3.2. Manual de Procesos.....	15
3.2.1. Objetivos de un manual de procesos.....	18
3.3. Gestión por procesos.....	19
3.3.1. Principios de la gestión por procesos.....	19
3.4. Técnicas de Elaboración de Procesos.....	21
3.4.1. Diagrama de Flujo.....	21
3.4.2. Simbología utilizada en el Diagrama de Flujo.....	22
3.4.3. Elaboración del Diagrama de Flujo.....	24
3.4.4. Indicadores de Proceso.....	25
3.5. La Policía Nacional del Ecuador.....	26
3.5.1. Reseña Histórica de la Policía Nacional del Ecuador.....	26
3.5.2. Plan estratégico de la policía nacional del Ecuador.....	27

3.5.3. Orgánico funcional	30
4. Diseño metodológico.....	31
4.1. Tipo de investigación	31
4.2. Tipo de investigación	32
4.3. Recursos	32
4.4. Técnicas.....	33
5. Definición y selección de la muestra.....	34
5.1. Población y muestra	34
5.2. Tipo de muestra.....	34
6. Recolección de datos	35
6.1. Evaluación de control interno a los servidores que trabajan en el área financiera del Comando de la Policía de la Subzona Manabí N° 13	35
¿Se cuenta con procesos establecidos para la Constatación física de existencias y bienes de larga duración?	38
¿En el caso de realizar Baja de bienes por obsolescencia, pérdida, robo o hurto se cuenta con proceso de acuerdo a las normativas vigentes?	38
6.2. Encuestas al personal que labora en el Área Financiera del Comando de Policía de la Subzona Manabí N° 13.....	40
7. Análisis de datos.....	60
7.1. Análisis de los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario de control interno a los servidores públicos que trabajan en el área financiera del Comando de la Policía de la Subzona Manabí N° 13.....	60
7.2. Análisis de los resultados obtenidos de las encuesta realizadas al personal que labora en el Área Financiera del Comando de Policía de la Subzona Manabí N° 13 ..	60
8. Interpretación de Resultados.	62
8.1. Conclusiones	62
8.2. Recomendaciones.....	63
9. Elaboración de la Propuesta Metodológica	65

Resumen

Al iniciar una investigación de campo con la finalidad de determinar la necesidad de un manual de procesos para el área financiera del Comando de Policía Subzona N° 13 Manabí, se partió de la fundamentación teórica de los procesos como agregadores de valor dentro de una organización independiente del campo donde se desempeña esta.

Una vez comprendidas las bases conceptuales se estableció la metodología adecuada, por lo cual se entrevistó al jefe financiero mediante la aplicación de un cuestionario de control interno que permitió conocer el estado actual en cuanto a cumplimiento de normativas para esta área, por otra parte con encuestas aplicadas al personal que labora dentro de esta área se logró evidenciar que en el área financiera existen muchos procesos que deben institucionalizarse de tal forma que se mejoren los procesos del área.

A través de la ejecución de la investigación y con la información obtenida, se procedió a determinar cuáles serían las propuestas más idóneas y acordes a la realidad de la institución, en base a lo cual se plantea un esquema de procesos que se llevan a cabo dentro del área financiera del Comando de Policía Subzona N° 13, de tal forma que permiten una agilización de las actividades y capacidad de respuesta dentro de la ejecución de las mismas, fortaleciendo a la institución policial.

Summary

When initiating a field investigation with the purpose of determining the necessity of a process manual for the financial area of Subzona No. 13 Manabí Police Command, the theoretical foundation of the processes as value aggregators was started within an independent organization of the field where this works

Once the conceptual bases were understood, the appropriate methodology was established, for which the chief financial officer was interviewed through the application of an internal control questionnaire that allowed to know the current status in terms of compliance with regulations for this area, on the other hand with surveys applied to the personnel that works within this area, it was possible to demonstrate that in the financial area there are many processes that must be institutionalized in such a way that the processes of the area are improved.

Through the execution of the research and with the information obtained, we proceeded to determine which would be the most suitable proposals and according to the reality of the institution, based on which a scheme of processes that takes place within of the financial area of Subzona Police Command No. 13, in such a way that they allow for an acceleration of the activities and response capacity within the execution of the same, strengthening the police institution.

Introducción

En toda institución el control interno se constituye en un componente básico e inherente para el desarrollo de su estructura administrativa, financiera y operativa, lo que permite mejorar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos establecidos. De allí la importancia de contar con un manual de procesos para el Área Financiera, documento en el cual se establecerán de forma ordenada y sistemática las instrucciones de cómo manejar la información, como registrarla, a quienes se debe comunicar dentro del área financiera de la institución policial.

Cabe resaltar que en todo tipo de organización sin importar el tamaño, debe existir un manual de procesos para cada una de las áreas definidas, con la finalidad de establecer autoridad, delimitando las responsabilidades que le competen a cada uno de sus integrantes a través de la implementación de normas de protección y utilización de recursos necesarios para alcanzar sus objetivos y metas que le permitirán sostenibilidad en el tiempo, tanto en lo social, administrativo y financiero.

El objetivo de esta investigación fue diseñar un Manual de Procesos para el Área Financiera Comando de la Policía de la Subzona Manabí N° 13, con lo cual se alcance y obtenga una optimización de sus recursos económicos, técnicos, humanos, entre otros, optando por garantizar la eficiencia, la eficacia y la economía de sus operaciones y la mayor precisión en sus procesos operativos.

El desarrollo de este estudio, se inició con la realización de un diagnóstico de la situación actual del área financiera lo cual permitió determinar las funciones y responsabilidades así como las deficiencias al no contar con procesos en esta importante área que garanticen una información confiable y oportuna.

El manual de procesos propuesto tiene múltiples utilidades, debido a que se convertirá en un instrumento que permite agilizar las actividades del área financiera en lo que respecta a la descripción de tareas, requerimientos y responsabilidades que deben asumir para cumplir a cabalidad con el desarrollo de sus actividades. Este manual permitirá una adecuada inducción al puesto y el adiestramiento y capacitación del personal dado que se describe de forma detallada los principales procesos del área

financiera, así como también los departamentos y el personal que interviene en cada uno de los mismos.

Finalmente se emitieron conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados obtenidos mediante técnicas de investigación ejecutadas, siendo la principal implementar los procesos planteados dentro del trabajo de titulación, con la finalidad de mejorar la eficiencia del área financiera del Comando de Policía Subzona N° 13 Manabí.

1. Tema.

Diseño de un Manual de Procesos para el Área Financiera del Comando de Policía de la Subzona Manabí N° 13.

2. Planteamiento del problema.

A nivel mundial, un sistema de información contable es una estructura organizada que permite recoger las transacciones que se generan en cada una de las áreas de una organización especificadas dentro de un determinado período, estas permiten obtener información que es procesada y analizada para la toma de decisiones respectivas. Para ello se considera el Manual de Procesos que permita llevar un mejor control de las organizaciones, siendo esta fundamental para un óptimo funcionamiento.

Los problemas administrativos y financieros surgen cuando hay determinada labor que se debe ejecutar, donde se designe el talento humano acorde a sus habilidades y competencias, además de la disposición de los recursos que se cuenta para la realización de cada uno de los procesos originados. Por lo tanto es de mucha importancia, seguir un plan debidamente diseñado que permitan obtener los resultados previstos. En la república del Ecuador, de acuerdo a estudios realizados, aún se evidencia en determinadas organizaciones carencia de un manual de procesos y procedimientos, que permita establecer los lineamientos para el adecuado desempeño de los colaboradores de cada uno de sus departamentos. Aunque muchos de estos poseen un alto juicio profesional, es fundamental que se cuente con un manual, que sea utilizado como herramienta para la práctica del ejercicio designado y cumplimiento de sus funciones.

En lo que respecta al Área Financiera Comando de Policía de la Subzona N° 13 Manabí, cuenta con estructura organizacional del área financiera básica planteada a nivel nacional para todos los comandos policiales pero carece de manual de procesos, lo que evita ejecutar completamente un control de los procesos que se realizan de forma diaria en esta área. Además esto influye en la oportunidad de la información, debido a que carece de políticas, flujos de operaciones, códigos, rutinas de trabajo, sistemas de información y otros elementos establecidos en un manual que son soporte de cualquier organización.

Con la investigación realizada se logró conocer las operaciones o actividades que se realizan en el área financiera, con el objeto de verificar los diversos aspectos de las

acciones que allí se realizan, y si el cumplimiento de las normativas establecidas es el adecuado. Al no mantener un adecuado control interno a través de procesos en el área financiera, implica un riesgo económico permanente, impidiendo que se refleje la verdadera situación financiera de la institución.

La falta de un manual de procesos para el área financiera que contribuya a la generación de informes oportunos a la máxima autoridad para la toma de decisiones acertadas, es lo que motivo el desarrollo e implementación de un manual de procesos para el área financiera del Comando de Policía de la Subzona Manabí N° 13, el mismo que proporcionará los lineamientos bajo los cuales tendrán que efectuarse las diversas operaciones, garantizando que se efectúen según las normas vigentes en el país.

La presente investigación, desde el punto de vista teórico, pretende aportar con cada una de las herramientas que la ciencia ha diseñado para una gestión eficaz a través de los procesos que serán descritos en el manual para el área financiera. La información antes descrita, permite plantear la siguiente interrogante de investigación:

¿Cuáles son los procesos necesarios para que el Área Financiera Comando de Policía de la Subzona Manabí N° 13, obtenga una información eficaz y eficiente para la toma de decisiones.

2.1. Antecedentes

El Comando de la Policía Nacional, es una de las estructuras que históricamente han permitido la construcción del Estado. El 2 de marzo del año 1938 se decretó la creación de la Escuela Militar de Carabineros como establecimiento de la formación de oficiales, hecho que marcó el inicio de la etapa de profesionalización de la Institución Policial, en ese entonces conocida como Cuerpo de Carabineros. En el año 1944, este cuerpo se transformó a Guardia Civil Nacional. En el año 1951 el Congreso Nacional sustituyó el nombre por Policía Civil Nacional y en 1964 una nueva ley otorgó el nombre de Policía Nacional del Ecuador. En este último periodo la Institución se ha robustecido de forma significativa. (Ministerio-del-Interior 2017)

Desde hace 80 años y tras procesos de especialización y perfeccionamiento, ha cumplido con su labor institucional ha cumplido con su labor constitucional de atender

la seguridad ciudadana y orden público, además de proteger el libre ejercicio de los derechos y la seguridad de las personas dentro del territorio nacional. Desde la profesionalización de la Policía Nacional, realizada por el General Alberto Enríquez Gallo, hasta la institucionalización de una nueva doctrina policial se orientan a remplazar la concepción represiva por una visión de convivencia y cercanía al ciudadano. (Policia-Nacional-del-Ecuador 2018)

La institución se ha mantenido en un proceso constante de modernización, el cual se puede evidenciar con el fortalecimiento de las capacidades técnicas y humanas del personal policial, además del impulso y apoyo del Gobierno Nacional, a través de la dotación de equipamiento y una remuneración digna. Con una doctrina sustentada en una visión de convivencia y cercana a la comunidad, la Policía Nacional consolidó un sistema integral de atención inteligencias basado en tres subsistemas: Preventivo, Investigativo e Inteligencia, que permitió, en el año 2017, la desarticulación de organizaciones delictivas y la detención de infractores de la Ley; además, de la reducción de los siete delitos de mayor connotación. Con estos resultados, la Policía Nacional se consagró como la segunda más confiable de la región y pensionó a la República como el segundo país más seguro de Latinoamérica. (Policia-Nacional-del-Ecuador 2018)

Su Misión es ser una Institución de Carácter Civil, Armada, Técnica, Jerarquizada, Disciplinada, Profesional y Altamente Especializada, cuya misión es atender la seguridad ciudadana y el orden público, proteger el libre ejercicio de los derechos y la seguridad de las personas dentro del territorio nacional. Su Visión ser la Institución más confiable y efectiva a nivel nacional y regional en seguridad ciudadana, brindando servicios policiales de calidad orientados al buen vivir, en irrestricto respecto a los Derechos Humanos y libertades democráticas. (Policia-Nacional-del-Ecuador 2018)

En la actualidad se considera como el segundo país más seguro de la región. El equipamiento y la tecnificación han mejorado ostensiblemente. En lo que corresponde a Manabí se ha reducido en un 32 % de los hechos delictivos. (Policia-Nacional-del-Ecuador 2018)

2.2.Justificación

El Área Financiera Comando de la Policía de la Subzona Manabí N° 13, ha presentado muchas dificultades en el desarrollo de sus procesos, debido a que un gran número de sus problemas tienen que ver con la falta de estos, limitando a que se lleve a efecto el control y la eficiencia, todo ello por el deficiente uso de sus recursos, por lo que se requiere del diseño de un manual de procesos.

Desde esta mirada la presente investigación contribuyó a resolver con espíritu organizacional y actitud científica el problema encontrado, así mismo de la manera más eficiente llegar a establecer mecanismos de mejora continua a través la puesta en marcha del Manual de Procesos para el Área Financiera, que permitan mejorar la eficiencia y la eficacia en la gestión financiera y a través de estos lograr disminuir la falta de confiabilidad en los Estados Financieros de la institución.

Con la finalidad de mejorar la pérdida de tiempo, el uso deficiente del recurso humano y financiero, el retraso en la entrega de información y con el fin de garantizar una información eficaz y eficiente, este trabajo tiene una relevante importancia, debido a que se propuso el diseño de un manual de procesos para el Área Financiera Comando de la Policía de la Subzona Manabí N° 13.

La información para llevar a efecto esta investigación fue obtenida en el lugar mismo de la investigación por cuanto el jefe del departamento financiero y personal del departamento, facilitarán todo tipo de información, colaborando y orientando al investigador los recursos necesarios para facilitar el proceso.

Este estudio es un tema de interés porque permitió conocer el impacto positivo que se tendrá al aplicar el manual de procesos con miras de corregir las fallas en los procesos y sus resultados pueden ser tomados como modelo a seguir para otras organizaciones que se encuentran afectadas por la misma situación.

Con el diseño del manual de procesos se benefició de forma directa al Área Financiera y de forma indirecta a toda la institución y comunidad en general, ya que se

brinda una mayor facilidad para acceder a la información no solamente en el área de estudio, sino en toda la institución como un medio para la toma de decisiones.

2.3.Objetivos

2.3.1. Objetivo general

Diseñar de un Manual de Procesos para el Área Financiera Comando de Policía de la Subzona Manabí N° 13.

2.3.2. Objetivos específicos

- Identificar los fundamentos teóricos y las bases legales existentes con las que rige el Área Financiera Comando de Policía de la Subzona Manabí N° 13.
- Diagnosticar la situación actual del Área Financiera Comando de Policía de la Subzona Manabí N° 13.
- Elaborar los procesos correspondientes para el Área Financiera.

3. Inmersión inicial en el campo

3.1. Definición de proceso

El proceso es el conjunto de elementos utilizados para transformar insumos en bienes o productos terminados. Se conforma por métodos y procedimientos, así como también de recursos humanos, equipos, maquinarias entre otros.

Por otra parte se considera que el límite de los procesos depende del tamaño de la compañía, lo importante según su criterio es adoptar un determinado criterio para mantenerlo a lo largo del tiempo (Pérez 2010),

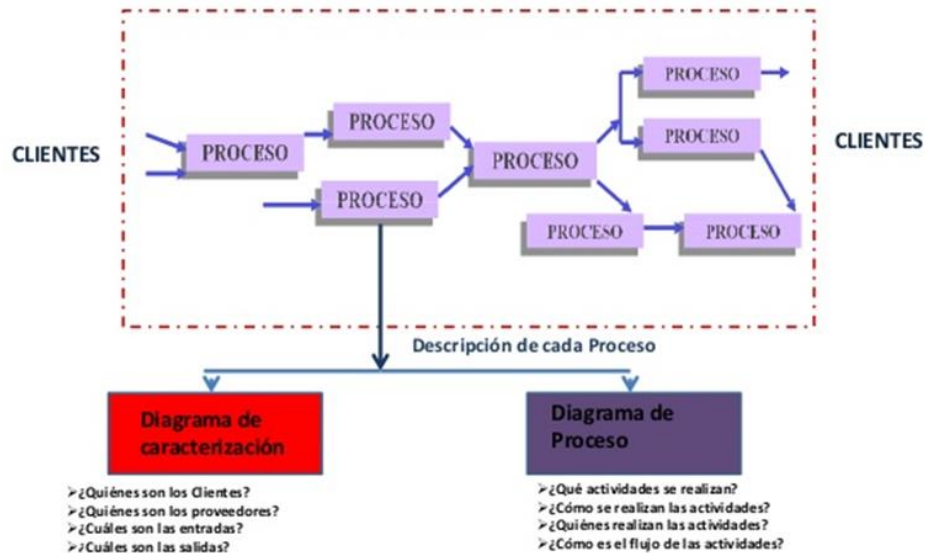
Además dentro de una empresa se considera a los procesos como “flujo esencial, de secuencia ordenada y lógica de sus actividades desarrolladas, caracterizan la función principal, generando ingresos provenientes de ventas o servicios prestados, o que estén relacionados de forma directa con la prestación de un servicio, que satisfagan al cliente”. Desde otra mirada un proceso es “Secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente” (Pérez Fernandez de Velasco 2010)

Una definición más actual sobre los procesos descrita por Giraldo & Ovalle (2015), es que “Un proceso de negocio o BP (Business Procesos) los define como la descripción lógica de la secuencia de actividades relacionadas directamente con el negocio, que al ser modelados y automatizados dan valor agregado a sus productos o servicios que finalmente generan para la empresa aumento en su productividad”.

Sin embargo se debe tener en cuenta que un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema. El concepto puede emplearse en una amplia variedad de contextos, como por ejemplo en el ámbito jurídico, en el de la informática o en el de la empresa. Es importante en este sentido hacer hincapié que los procesos son ante todo procedimientos

diseñados para servicio del hombre en alguna medida, como una forma determinada de accionar. (Definicion.mx 2013)

Gráfico N° 1
Descripción del Proceso



Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Autoras del Trabajo de Titulación

3.1.1. Elementos de un proceso.

En un proceso se pueden contemplar los siguientes elementos:

- Entradas (inputs).- Insumo, que responda al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor (interno o externo). Considerados como aquellos elementos que proviene de un proveedor (externo o interno), que pudo ser resultado de la salida de otro proceso (precedente en la cadena de valor) o de algún proceso del proveedor o del cliente. La existencia del input es lo que justifica la ejecución sistemática del proceso. Por otra parte la entrada “es la

salida de otro proceso (precedente a la cadena de valor) o de un proceso del proveedor o del cliente” (Perugachi 2017).

- La entrada es la información que se receipta en cada uno de los procesos que ejecutan en la empresa y a su vez esta información es proveniente de un proceso anterior a éste; y el resultado de este nuevo proceso que se genera, es que el servirá para otro proceso en toda la cadena de valor que se genera en una organización de forma consecutiva.
- Recursos y estructuras, para transformar el insumo de la entrada.
- Producto.- Salida, que representa algo de valor para el cliente interno o externo. Es un producto con la calidad exigida, 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 para un proceso de cliente. Es importante mencionar que el output siempre debe contar con un valor intrínseco, medible o evaluables, para su cliente o usuario. (Perugachi 2017)
- Sistema de medidas y de control de su funcionamiento.
- Limites (condiciones de frontera) y conexiones con otros procesos claros y definidos. En sus trabajos investigativos Pérez alega que el límite de los procesos depende del tamaño de la empresa, lo interesante de acuerdo a su escrito “es adoptar un determinado criterio para mantenerlo a lo largo del tiempo” (p. 54). Según el criterio del autor, se enfoca en los límites del proceso, en función a los rasgos de una compañía, su tamaño, entorno, tipo de negocio, entre otros aspectos que le permitirán que al final de ese conjunto de procesos la meta sea el cliente. (Pérez 2010),
- La salida. Es un producto que se lleva como destinatario un cliente o un usuario. Es el producto de la calidad exigida en el proceso, este debe tener un valor que sea medible y evaluable. Es de mucha importancia la salida del producto; y, basada en la secuencia de actividades, debe generar eficiencia en la cadena de valor; generalmente las salidas deben ser medidas y evaluadas antes de llegar a manos de otros usuarios y/o clientes de la empresa.

Un elemento adicional pero muy importante dentro de los procesos es el Sistema de Control, conocido como los indicadores de funcionamiento del proceso y

medidas de resultado del producto del proceso y del nivel de satisfacción del cliente.

3.1.2. Estructura agrupada por procesos

En la estructura por procesos, se tiene como principal ventaja la especialización de los individuos en cada proceso, esto es de gran apoyo, cada individuo se confiere en cada proceso y se especializa en la actividad que ejecuta. “En este tipo de estructura se agrupan actividades en los pasos a través de los cuales se desarrollan las operaciones” (Vainrub 1996, 98)

Sin embargo la estructura por procesos, permite de cierta manera aun análisis más profundo de la estructura organizacional de la empresa, con una mayor agilidad, eficacia y menos tiempo gastado en el análisis, esto debido a que cada persona realiza un proceso específico y lo conoce a la perfección.

También la estructura por procesos es más descentralizada que la funcional, esta depende mucho de las decisiones de una gerencia que ayuda a lograr determinados cambios en procesos intermedios.

3.1.3. Clasificación de los procesos

Toda empresa u organización debe de asumir con responsabilidad el establecimiento de una dirección o coordinación lógica, sobre el uso correcto de cada uno de los procesos, considerando que de éstos realmente depende el desarrollo de la empresa, con el propósito de tener en consideración las posibles metas futuras, implantando un buen plan de manejo para el cumplimiento de los objetivos, su misión y visión, en conformidad con la bibliografía consultada. El cumplimiento de los procesos de forma coherente y bien establecida, permite una adecuada toma de decisiones.

Las empresas son las que definen el número y los tipos de procesos que requiere para cumplir con su misión, visión y objetivos para la cual fue creada. Cada proceso debe ser único para cada empresa. De acuerdo a las normas ISO 9000 la forma de entender los procesos típicos y sus interrelaciones, se los detallan a continuación:

3.1.4. Procesos estratégicos.

La empresa, de forma permanente, debe redistribuir, reajustar y adecuar los recursos disponibles a los objetivos y las oportunidades que brinda el ambiente de tarea. Cada organización trata de desarrollar sus negocios y operaciones de forma coherente y consistente mediante la aplicación de diversos estándares de estrategias. Al acelerarse los cambios en el ambiente de tarea de la empresa, se origina una creciente presión que exige mucha capacidad para anticiparse a ellos y aprovechar de manera inmediata las nuevas oportunidades, así como la capacidad de actuar con flexibilidad para contrarrestar las presiones ambientales. (Yépes 2009)

La estrategia empresarial es el primer y principal paso que debe dar la empresa para lograr esta capacidad de maniobra. La aplicación de fuerzas en gran escala contra cualquier enemigo, era el antiguo concepto militar que definía a la estrategia, la misma que en términos empresariales se define como “la movilización de los recursos de la empresa en el ámbito global para conseguir objetivos a largo plazo” (Chiavenato 2007).

En consecuencia, la estrategia es un conjunto de objetivos y políticas capaces de guiar y orientar el comportamiento de la empresa a largo plazo.

Además los procesos estratégicos son todas aquellas actividades realizadas por los gestores para mantener los procesos de apoyo y los operativos. Entre ellas tenemos: El establecimiento de metas. El presupuesto y la distribución de los recursos. Las auditorías y revisiones del sistema de la calidad. Los procesos formales de planificación” (Arias 2009).

En definitiva los procesos estratégicos permiten “aquellos que aportan directrices a todos los demás y están destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias” (Aguilar 2013)

3.1.5. Procesos operativos.

Son aquellos en que los productos resultantes son recibidos por una persona u organización externa a la organización. Constituyen la secuencia de valor añadido con que la organización satisface las necesidades de los clientes: Conocimiento del mercado

y de los clientes (necesidades, deseos y expectativas). Diseño de productos y servicios. Comercialización y venta. Producción y ejecución de los servicios. Facturación y servicio a los clientes.

Los procesos operativos también conocidos como “procesos clave, son los que permiten generar el producto o servicio que se entrega al cliente, por ende, el núcleo del negocio” (Aguilar 2013).

Estos procesos se combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un valor añadido. Las actividades en ellos incluidas y que no cumplan esta condición, es muy probable que se haga de manera más eficiente como parte de algún proceso de otro tipo. Estos procesos corresponden a los requisitos del área 7 de ISO 9001. Esta es la primera visión que se debe tener del enfoque de procesos, ya que hablamos de un proceso de responsabilidad a nivel de Dirección. (Fernández-de-Velasco 2010, 105-111)

En cuanto a normas ISO los procesos corresponden a los requisitos del área 7 de ISO 9001. Esta es la primera visión a tener en cuenta para dar un enfoque adecuado de los procesos, ya que se habla de un proceso de responsabilidad a nivel de Dirección. Estos están ligados de forma directa con la realización del producto y/o prestación del servicio, ya que permiten el logro de la misión, de tal forma que se canaliza el desarrollo de la planificación y las estrategias de la empresa.

3.1.6. Procesos de apoyo

Estos dan soporte a los procesos operativos. “Son aquellos esenciales para una gestión de los procesos operativos. Por ejemplo: Reclutamiento del personal, formación, mantenimiento, Información y compras” (Arias 2009). Estos procesos son identificados también como “procesos de apoyo ya que brindan soporte a los operativos. En estos procesos los clientes son internos, es el personal de la organización” (Aguilar 2013)

Los Procesos de Soporte o de apoyo son proporcionados por las personas y los recursos necesarios por el resto de procesos y conforme a requisitos de sus clientes internos, estos son:

- Proceso de Gestión de Recursos Humanos.
- Proceso de Aprovisionamiento.
- Proceso de Gestión de Proveedores.
- La Elaboración y revisión del Sistema de Gestión de la calidad.

Así como los procesos operativos tienen una secuencia y un producto final claros, los procesos de este grupo se los ve como transversales en la medida que proporcionen recursos en diferentes fases del proceso del negocio. Estos corresponden a los requisitos del área 6 de ISO 9001, con la salvedad de Gestión de Proveedores. (Fernández-de-Velasco 2010, 105-111).

Los procesos de soporte, suelen referirse también a los procesos relacionados con recursos y mediciones.

3.1.7. Proceso de gestión y recursos

Para poder encuadrar la gestión de recursos humanos, se requiere contar con conocimientos básicos sobre la empresa y formas de organización. “El Recurso Humano es el principal activo de toda organización. El éxito de las organizaciones modernas en este mundo globalizado se debe a su alto grado de competitividad alcanzado” (Ministerio-de-Salud 1999).

Este resultado ha sido posible gracias a la integración efectiva y eficiente de cada uno de los empleados que conforman la empresa, permitiendo llevar a efecto estrategias y conseguir sus metas a corto y largo plazo.

De acuerdo a lo expuesto, no hay duda que la piedra angular y esencia del desarrollo de una empresa y/o organización es el talento humano. Sin embargo, la empresa para poder conseguir sus objetivos debe contar con una estructura en la que se

delimite la distribución de cada una de las actividades que se llevan a efecto y la forma de relacionarse entre las distintas entidades que la conforman.

La función de recursos humanos es una función estratégica en la empresa. Para centrar las áreas de responsabilidad dentro de estas, se revisan los principales puestos que existen en dicho departamento, siempre tomando en consideración que no existen soluciones únicas válidas para todas las organizaciones, sino que estará en función de las características concretas de cada una. De este modo, los procesos de gestión de recursos, permiten llevar a efecto la producción y/o prestación de servicio en la organización.

La gestión de recursos humanos implica un planteamiento integral de las tareas que se realizan en cada una de las áreas de trabajo, en consecuencia todas las acciones que se desarrollen deben partir de la estrategia de la empresa concreta en que se implementen.

3.1.8. Proceso de realización del producto

El proceso para la realización del producto es uno de los procesos agregadores de valor, dado que tiene por objeto, definir las actividades que se desarrollan en la empresa, para llevar a efecto la producción y/o prestación de servicio.

3.1.9. Proceso de medición, análisis y mejora

Este proceso permite realizar el seguimiento de los procesos, para medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejora continua.

3.1.10. Utilidad de los procesos.

- Permite conocer el funcionamiento interno con lo que respecta a descripción de deberes tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento facilitando la capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema

- Interviene en la consulta de todo el personal.
- Proporciona ayudas para el emprendimiento en tareas como; la simplificación de trabajo como; análisis de tiempos, delegación de autoridad, eliminación de pasos, etc.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina de forma sencilla las responsabilidades por fallas hechas bajo paradigmas.
- Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y estudio de Desempeño.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades, regulando a su vez la carga laboral.

Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

3.2.Manual de Procesos

El manual es referido en un listado de lo más sustancial de un tema, de tal modo, los manuales son esenciales para acoplar y mantener los conocimientos de las empresas y/o personas. Para Álvarez, “Los manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias porque ellos documentan la experiencia y tecnología hasta ese momento acumulada” (Álvarez 2006)

Los manuales también permiten la implementación de políticas y las adecuaciones de las ya existentes, además de contener los procesos y sus lineamientos en caso de que estos sean olvidados, simplemente se recurre al manual, mismos que permitirán realizar los respectivos controles internos.

Adicional a lo expuestos un manual de procesos “es un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa.

Son consignados, metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa”. Su importancia radica en “la descripción clara de las políticas establecidas de acuerdo a normas estatutarias y legales existentes, así como objetivos y procedimientos a seguir para registrar todas las actividades diarias que realice la organización independiente de su naturaleza” (Ramón 2013).

La elaboración del manual de procesos se logra mediante la recolección de datos relevantes en los diferentes departamentos, y siendo asesorados por los recursos humanos quienes proporcionan de las técnicas necesarias para su logro. Esto ayuda a determinar las diferentes fallas existentes en dichos procesos para así poderlas remediar de una mejora pronta y oportuna, antes de que se susciten problemas que afecten la productividad de la empresa. (Catacora 2008)

Al ser los procesos un conjunto de acciones sistemáticas dirigidas al logro de un objetivo se encuentran inmersos en el capital intelectual lo que resulta fundamental para la innovación en los procedimientos de control en las empresas y su éxito al aplicarlos radica en la ejecución de su verdadero valor es necesario ordenar sus distintas actividades elementales de un modo determinado, siendo cada una de estas lo que constituye un proceso. (Jurán 2005)

La administración en el intento de estudiar el rendimiento de cada uno de los empleados, propone a las intuiciones y/o organizaciones la creación de manuales de funciones, procesos y procedimientos, considerando que:

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los Empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente. (Benjamín 2001)

Gráfico N° 2

Descripción del Manual de Procesos



Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Autoras del Trabajo de Titulación

Los manuales de proceso, elaborados con la utilización de diagramas de flujo favorecen la comprensión del proceso a través de mostrarlo como un dibujo. Debido a que el cerebro humano reconoce fácilmente los dibujos.

Adicional a ello dentro de cualquier tipo de empresa la existencia de manuales de procesos y procedimientos facilita la rotación del personal, ya que los empleados al ser encargados de un puesto diferente tienen una directriz que seguir.

Por ello actualmente los directivos de las organizaciones han implementado la definición de los principales procesos tanto administrativos, operativos y financieros que permitan la continuidad de las actividades en caso de cambios en las autoridades o empleados en general.

3.2.1. Objetivos de un manual de procesos

- Presentar una visión en conjunto de la organización y especialmente del departamento contable, mediante la difusión de información como antecedentes, misión, visión, objetivos que persigue la entidad, su estructura jerárquica, políticas y demás instrucciones inevitables para 19 el sobresaliente desempeño en el cumplimiento de sus funciones y actividades designadas a los colaboradores de la compañía, buscando de esta forma fortalecer y mantener un eficiente control que impulse a optimizar recursos a la entidad.
- Ordenar y sistematizar la información de la empresa, a través de un diseño de métodos y procedimientos, para asegurar el apropiado análisis, interpretación, registro y contabilización de las operaciones efectuadas por la entidad, con la intención de que se efectúe con la normatividad y reglamentos vigentes para que la información sea útil, confiable y oportuna.
- Estandarizar las funciones y actividades en la organización, diseñando un adecuado control de prácticas contables que se adapte a las normas vigentes en el país, con la finalidad de que la información contable cumplan con las características cualitativas de la información en los estados financieros como es la comprensibilidad, relevancia, materialidad, fiabilidad, integridad, comparabilidad, etc.
- Servir como guía de información para el personal involucrado en el área contable – financiero, para evitar la toma de decisiones sin criterio ni conocimiento del tema contable, por lo tanto se pretende contribuir a afianzar la cabal toma de decisiones en base a parámetros y normas establecidas, evitando así algún tipo de excusas en la realización de sus actividades por desconocimiento de las normas 20 vigentes, el cual repercute en la falta de realización de las actividades del personal del departamento contable. (Nieto y Unda 2014)

3.3.Gestión por procesos

La gestión por procesos es ni un modelo ni una norma de referencia, sino un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas científicas que permitan hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona” (Reyes 2013)

La gestión es considerada una técnica que se utiliza para facilitar el funcionamiento de cada uno de los procesos de la organización. La gestión por procesos se especializa en la mejor de estos procesos y acciones que ayudaran a conseguir la calidad de cada uno de los servicios o productos que se brinden.

3.3.1. Principios de la gestión por procesos

Dentro de los principios se describen los conceptos principales del enfoque en los procesos, las herramientas más utilizadas y sus diferencias con las estructuras tradicionales o departamentales, de tal modo que se eliminan las barreras funcionales que construyen los departamentos de las organizaciones integrando los procesos del sistema. “El principios de gestión de la calidad con enfoque a los procesos lo describe como "Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso" (Indecopi 2001).

De acuerdo a las normas ISO 9000 como el modelo EFQM, se promueven la adopción de un enfoque basado en proceso en el sistema de gestión como principio fundamental para la obtención eficiente de los resultados y que estos sean relativos a la satisfacción del cliente y de cada uno de las personas que colaboran para la organización, incluyendo su gerente y accionistas. De acuerdo al Instituto Andaluz de Tecnología (2009), Entre estos principios esta:

- Objetivos ¿qué se quiere?
- Procesos (Ejecución)
 - o Responsabilidades ¿Quién?
 - o Recursos ¿Con qué?
 - o Metodología ¿Cómo?
 - o Programas ¿Cuándo?
- Resultados (Qué se logra)

Las normas ISO 9000, se sustentan en ocho principios de Gestión de la calidad:

1. Organización enfocada al cliente: Las empresas viven de sus clientes y deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer y escorzarse en exceder las expectativas de los clientes.
2. Liderazgo y dirección: los líderes marcan la pauta en la orientación de la organización, deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda involucrarse de forma total en el logro de los objetivos de la empresa.
3. Participación del personal. A todo nivel, es la esencia de una organización y su total compromiso permite que sus habilidades sean usada para el beneficio de la empresa.
4. Enfoque basado en procesos: un resultado se alcanza de forma más eficiente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
5. Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
6. Mejora continua: Debe ser objetivo permanente mejorar el desempeño global de la empresa.
7. Enfoque en hechos para la toma de decisiones: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos y la información.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear el valor.

De cada uno de los principios expuestos, el de mayor implicación de cambio sobre la configuración clásica de los sistemas de aseguramiento de la calidad total, es el principio 4 enfoque basado en procesos, debido a que sostiene que el resultado se alcanza de forma más eficiente cuando las tareas que se realizan y los recursos utilizados se gestionan como un proceso.

3.4.Técnicas de Elaboración de Procesos

3.4.1. Diagrama de Flujo















Los diagramas de flujo (o flujogramas) son diagramas que emplean símbolos gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso. También permiten describir la secuencia de los distintos pasos o etapas y su interacción.

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso.

Además, ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, el flujo de la información y los materiales, las ramas en el proceso, la existencia de bucles repetitivos, el número de pasos del proceso, las operaciones de interdepartamentales... Facilita también la selección de indicadores de proceso.

3.4.2. Simbología utilizada en el Diagrama de Flujo

Gráfico N° 4

SIMBOLO	REPRESENTA	SIMBOLO	REPRESENTA
	Terminal.- Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso		Actividad.- Representa una actividad llevada a cabo en el proceso
	Decisión.- Indica un punto en el flujo en que se produce un a decisión de Si o No		Documento: Se refiere a un documento utilizado en el proceso, se utilice, se genera o salga del proceso
	Multidocumento.- Se refiere a un conjunto de documentos, por ejemplo un expediente que agrupe varios documentos		Inspección / firma.- Es utilizado para aquellas acciones que requieren una supervicion (como una firma de respaldo o visto bueno)
	Conector de Proceso.- Es la conexión o enlace con otro proceso diferente, en la que continúa el diagrama de flujo		Archivo manual.- Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento y/o expediente.
	Base de datos/ aplicación.- Es empleado para representar la grabación de datos.		Línea de Flujo.- Proporciona la indicacion sobre el sentido del flujo del proceso.
	Símbolo de Proceso Predefinido Indica una secuencia de acciones que realizan una tarea específica incrustada dentro de un proceso más grande. Esta secuencia de acciones podría describirse con más detalle en un diagrama de flujo separado.		Símbolo de Retardo Indica un retraso en el proceso
	Almacenamiento de Datos o Símbolo de Datos Almacenados Indica un paso donde se almacenan los datos.		Manual De Operación Manual de las formas de diagrama de flujo de operaciones que se muestran los pasos del proceso no están automatizados. En los diagramas de flujo de proceso de datos, esta forma de flujo de datos indica una

Fuente: American National Standars Institute (ANSI)

Elaborado por: Autoras del Trabajo de Titulación

Ventajas del uso Diagrama de Flujo

En primer lugar, facilita la obtención de una visión transparente del proceso, mejorando su comprensión. El conjunto de actividades, relaciones e incidencias de un proceso no es fácilmente discernible a priori. La diagramación hace posible aprehender

ese conjunto e ir más allá, centrándose en aspectos específicos del mismo, apreciando las interrelaciones que forman parte del proceso, así como las que se dan con otros procesos y subprocesos.

Permiten definir los límites de un proceso. A veces estos límites no son tan evidentes, no estando definidos los distintos proveedores y clientes (internos y externos) involucrados.

El diagrama de flujo facilita la identificación de los clientes, es más sencillo determinar sus necesidades y ajustar el proceso hacia la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

Estimula el pensamiento analítico en el momento de estudiar un proceso, haciendo más factible generar alternativas útiles.

Proporciona un método de comunicación más eficaz, al introducir un lenguaje común, si bien es cierto que para ello se hace preciso la capacitación de aquellas personas que entrarán en contacto con la diagramación.

Un diagrama de flujo ayuda a establecer el valor agregado de cada una de las actividades que componen el proceso. (Talavera Pleguezuelos 2013)

Igualmente, constituye una excelente referencia para establecer mecanismos de control y medición de los procesos, así como de los objetivos concretos para las distintas operaciones llevadas a cabo.

Facilita el estudio y aplicación de acciones que redunden en la mejora de las variables tiempo y costes de actividad e incidir, por consiguiente, en la mejora de la eficacia y la eficiencia.

Constituye el punto de comienzo indispensable para acciones de mejora, rediseño o reingeniería

Adicional a lo expuesto el cerebro humano reconoce fácilmente los dibujos. Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto, lo cual permite identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso.

Y al delimitar los procesos es fácil el identificar los pasos redundantes, los flujos del reproceso, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión.

Convirtiéndose en una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando se realizan mejoras en el proceso.

3.4.3. Elaboración del Diagrama de Flujo

El diagrama de flujo debe ser realizado por un equipo de trabajo en el que las distintas personas aporten, en conjunto, una perspectiva completa del proceso, por lo que con frecuencia este equipo será multifuncional y multijerárquico.

Definir el grado de detalle. El diagrama de flujo del proceso puede mostrar a grandes rasgos la información sobre el flujo general de actividades principales, o ser desarrollado de modo que se incluyan todas las actividades y los puntos de decisión. Un diagrama de flujo detallado dará la oportunidad de llevar a cabo un análisis más exhaustivo del proceso.

Identificar la secuencia de pasos del proceso. Situándolos en el orden en que son llevados a cabo.

Construir el diagrama de flujo. Para ello se utilizan determinados símbolos. Cada organización puede definir su propio grupo de símbolos. En la figura anterior se mostraba un conjunto de símbolos habitualmente utilizados. Al respecto cabe decir que en la figura “Conector de proceso” es frecuentemente utilizado un círculo como símbolo. Para la elaboración de un diagrama de flujo, los símbolos estándar han sido normalizados, por el American National Standards Institute (ANSI).

Revisar el diagrama de flujo del proceso. Asegurando su corrección y validez.

3.4.4. Indicadores de Proceso

A partir de la secuencia de actividades modelada en el diagrama de flujo, se pueden determinar más fácilmente los indicadores de proceso. Es decir, aquellos que resulten de interés para efectuar su control y evaluación. El hecho es que no se puede gestionar un proceso sin datos.

Un indicador de proceso es un parámetro que permite una evaluación de la eficacia y eficiencia de los procesos. Los indicadores de proceso pueden medir la percepción del cliente sobre los resultados (indicadores de percepción).

También pueden referirse a variables intrínsecas del proceso (indicadores de rendimiento). Se consigue con ello detectar las desviaciones en la ejecución del proceso que puedan tener consecuencias negativas en su rendimiento. (Pérez Fernández 2014)

Los indicadores habitualmente se relacionan con mediciones sobre tiempos de proceso, tiempos de ciclo o porcentaje de errores.

- **Tiempo de Ciclo.** Es el intervalo temporal real transcurrido desde que se inicia una actividad, hasta que se comienza la siguiente.
- **Tiempo de Proceso.** Es el tiempo neto empleado por cada actividad del proceso, en el caso de que no se diesen esperas.

El diagrama de flujo facilita la selección de los puntos de control, aquel sobre los que se definirán indicadores. Esto permite, por ejemplo, establecer indicadores de tiempo entre dos actividades concretas.

Sistemas informáticos que facilitan la elaboración de diagrama de flujo

La elaboración de un diagrama de flujo es facilitada por diversas aplicaciones informáticas, como.

- SMARTDRAW
- iGrafx® FlowCharter®
- MICROSOFT VISIO

3.5.La Policía Nacional del Ecuador

3.5.1. Reseña Histórica de la Policía Nacional del Ecuador.

El año 1822 entramos a formar parte de la Gran Colombia, como Distrito del Sur o Provincia de Quito, en donde ya disponíamos de una nomenclatura de autoridades y empleados para el ejercicio de la función policial, pues con Jefes de Policía, Jueces de Policía, Comisarios, Supervigilantes, Gendarmes y Celadores bajo las dependencia de los Municipios.

Al advenimiento de la República, las funciones policiales y en general la conservación del orden público quedó en manos de los militares que tenían el poder en todos los órdenes.

En los primeros años de la República se sostenían los sistemas administrativos implantados por el Libertador Simón Bolívar en la Gran Colombia, en consecuencia, los Municipios conservaban características idénticas a los antiguos cabildos, incluyendo lo relacionado a la intervención policial.

En el año 1832 el Congreso considerando la necesidad de fijar bases para formar la Policía, decreta que los Concejos Municipales, de las Capitales de Departamento elaboren el Reglamento de Policía que regirá en cada uno de ellos, aclarando que la Policía no tendrá ninguna otra intervención que la que le atribuyen las leyes y deberá quedar bajo la responsabilidad de los Concejos Municipales, por lo tanto cesan en sus funciones todos los empleados del ramo y quedan abolidos los nombres de Juez y Jueces de Policía, Supervigilantes, Gendarmes y Celadores, subsistiendo solamente los de Comisarios y Dependientes.

Al asumir la presidencia Vicente Rocafuerte en el año 1835, restablece la Policía al mismo estado que se encontraba en 1830, preocupándose que la Policía adquiriera los más altos niveles de eficiencia y servicio dictando la Ley de Régimen Político y Administrativo, en el que se fijan como funciones de los Consejos Municipales, el cuidar de la Policía de Seguridad, Salubridad, Comodidad y Ornato.

La Asamblea Constituyente de 1843, dicta una nueva Ley de Régimen Político y Administrativo, según la cual se centralizaba en el Poder Ejecutivo la mayor parte de

las atribuciones que correspondían a los Municipios y se establece que los Ministros de Gobierno y Relaciones Exteriores se encarguen de todo lo que se refiere a la Policía de todos los pueblos. Esto viene a constituir un primer paso para la organización de la Policía como Institución Nacional.

En febrero de 1848, es aprobado por el Poder Ejecutivo el Reglamento expedido por el Municipio de Quito, sentándose bases para una función policial menos localista, pues comparte responsabilidades con el poder central, se establece que la Policía de cada cantón estará a cargo de un Jefe de Policía, un Comisario, Celadores y Empleados, el Jefe de Policía será la autoridad máxima, el será nombrado por el Poder Ejecutivo consecuentemente la Policía deja de ser dependencia administrativa municipal y se constituye en una entidad independiente con funciones específicas, tales como: las de perseguir a sociedades secretas o sospechosas de cualquier crimen, cuidar que no corran rumores falsos que alarmen a la ciudadanía, los extranjeros que llegaren deberán presentarse con sus pasaportes ante el Jefe de Policía, no deberá permitirse ningún espectáculo, diversión sin licencia de la Policía, prohibición de actos o expresiones contrarios a la religión, a la moral y a las buenas costumbres, entre otras.

3.5.2. Plan estratégico de la policía nacional del ecuador.

Misión.

Atender la seguridad ciudadana y orden público, y proteger el libre ejercicio de los derechos y la seguridad de las personas dentro del territorio nacional.

Visión

La Policía Nacional al 2021, será la Institución más confiable y transparente del sector público y líder en seguridad ciudadana de la región.

Valores

Debido a la responsabilidad ética y social que implica nuestra misión profesional, a más de los principios que guían a la institución, requerimos de un

conjunto de valores personales que conduzcan a dar lo mejor de nosotros durante el desempeño profesional y en nuestra vida privada.

Estos valores se aprenden en la familia y en la escuela, son reforzados durante el proceso de enseñanza y formación que recibimos, no solo en las aulas sino con la palabra y el buen ejemplo de nuestros superiores.

De ahí que es imprescindible conocer los valores que fundamentan nuestro comportamiento y que surgen desde las más profundas convicciones personales que nos transforman en policías.

Si elegimos la profesión de policía es porque en nosotros prevalece la vocación de servicio público y estamos conscientes que la población puede recurrir a nosotros ante la necesidad de protección, en caso de una emergencia, cuando el orden público sea alterado o cuando requiere una guía, información o soporte.

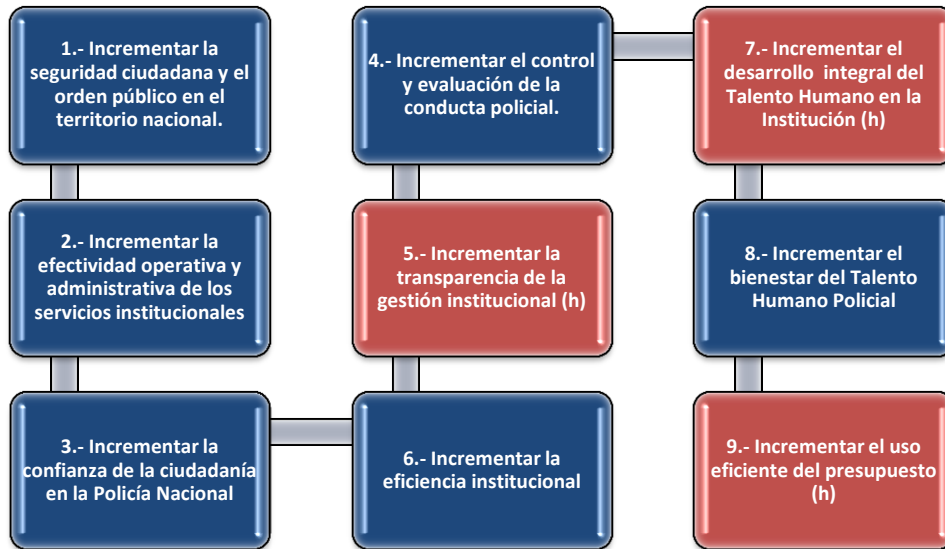
Por ello, debemos preguntarnos si en verdad somos la clase de persona íntegra, honesta, transparente, valiente y sacrificada que la sociedad necesita y espera, y que reúne las siguientes características:

- 1.Integridad
- 2.Transparencia
- 3.Calidez
- 4.Solidaridad
- 5.Colaboración
- 6.Efectividad
- 7.Respeto
- 8.Responsabilidad
- 9.Lealtad

Objetivos Estratégicos 2017-2021.

Los objetivos estratégicos se enfocan directamente al cumplimiento, atendiendo una articulación lógica, que dé cumplimiento a la misión y visión compartida, lo que conllevará a la efectividad y calidad en el servicio, mediante los siguientes objetivos.

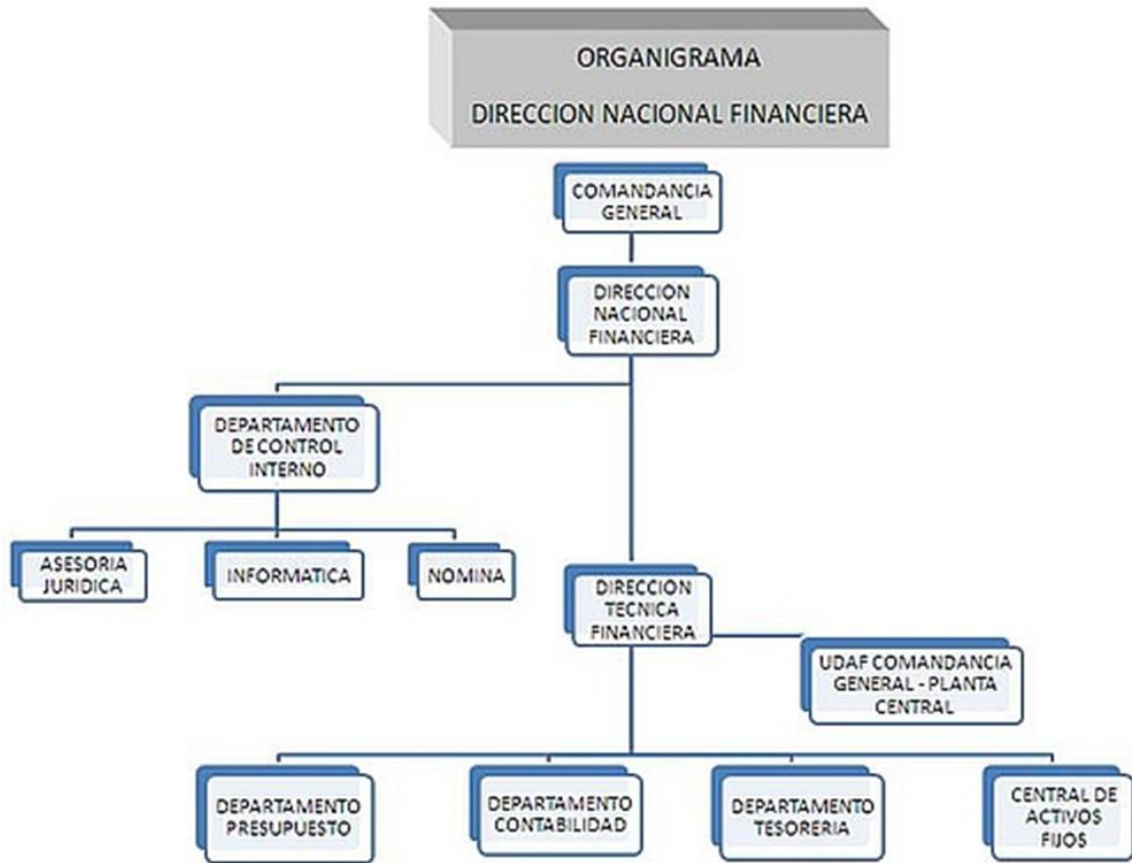
Plan Estratégico Policía Nacional 2017-2021



Fuente: Plan Estratégico Policía Nacional 2017-2021

Elaborado por: Autoras del Trabajo de Titulación

3.5.3. Orgánico funcional



Fuente: Policía Nacional

Elaborado por: Autoras del Trabajo de Titulación

4. Diseño metodológico

El presente estudio, se llevó a efecto en la Policía de la Subzona Manabí N° 13, y se desarrolló mediante la combinación de las siguientes modalidades de investigación:

La investigación bibliográfica y documental, para tratar los aspectos teóricos necesarios para el desarrollo de la investigación en donde se utilizó fuentes primarias, secundarias y de campo.

Como herramienta metodológica para el diseño del manual se contó con documentos suministrados por el Área Financiera Comando de la Policía de la Subzona Manabí N° 13, inicialmente se realizó un levantamiento de la información por medio de entrevista directa al jefe del departamento y luego una encuesta estructurada al resto del personal con respecto a los procedimientos que debe realizar para ejecutar sus actividades, posteriormente se documentó la información recopilada de la investigación de campo en los formatos diseñados y basándose en la Normatividad que rige el Código Orgánico de las entidades de seguridad ciudadana y orden público, Registro Oficial N° 19 del año 2017, Arts. 40-45. Una vez determinadas las actividades o pasos a seguir dentro de cada proceso se diagrama con los respectivos responsables de dichas actividades se determinó los posibles riesgos existentes y se tomó los controles necesarios para el desarrollo adecuado de las Actividades.

4.1. Tipo de investigación

En la presente investigación utilizó técnicas de recolección de datos cuantitativos y cualitativos, además de la textual teórica, de los cuales se enuncian los siguientes.

De Campo.- El objetivo fue conseguir datos que sean confiables y que ayudaron a sustentar el problema, a través de la aplicación de los instrumentos de encuesta, entrevista. Además se utilizó la metodología cuantitativa y cualitativa para realizar la investigación a los involucrados de este estudio. Se utilizó datos estadísticos para determinar la situación del proyecto, así como la información generada en el proceso de su ejecución, para conocer a fondo los problemas que se presenten en el mismo.

Bibliográfica.- Con esta metodología se pudo hacer uso de libros, artículos, revistas, es decir, consiste en una revisión bibliográfica del tema, para conocer las variables de estudio, con la cual se comprobará y sustentará el problema del estudio.

4.2. Tipo de investigación

Con estas metodologías se pudo hacer uso de libros, artículos, revistas, es decir, consistió en una revisión bibliográfica del tema, para conocer las variables de estudio, con la cual se comprobó y sustentó el problema del estudio. De igual forma en la presente propuesta metodológica se utilizó los métodos:

Descriptivo.- Permitió conocer cada una de las actividades y acontecimientos que se presentaron en el desarrollo del proyecto.

Explicativa.- Mediante este tipo de propuesta metodológica se explicó las causas de los problemas presentados para llegar a deducciones y recomendaciones que se puedan realizar.

Correlacional.- Porque a través de esta se midió el grado de relación de las variables.

4.3. Recursos

Tabla N° 4: Recursos

Fuente: Investigación propia

Recursos	Involucrados
Humanos	Tutor y revisor del Trabajo de Titulación, investigadoras, personal del Área Financiera Comando de la Policía de la Subzona Manabí N° 13.
Materiales	Revistas, folletos, esferográficos, anillados, marcadores, carpetas, borradores
Tecnológicos	Computadora, impresora, cámara digital, internet,
Económicos	La investigación tuvo un costo de 677,00 dólares.

Elaborado: Autoras del trabajo de titulación

4.4.Técnicas

Encuesta a las personas que trabajan en el Área Financiera Comando de la Policía de la Subzona Manabí N° 13, para recabar información por ser una de las fuentes principales de información.

Entrevista al jefe del Área Financiera Comando de la Policía de la Subzona Manabí N° 13, para recabar información por ser una de las fuentes principales de información.

Observación al Área Financiera Comando de la Policía de la Subzona Manabí N° 13, con lo cual se pudo obtener información previa de primera instancia una vez que se determinó el objetivo de la investigación.

5. Definición y selección de la muestra

5.1. Población y muestra

La población la constituyen el personal del Área Financiera Comando de la Policía de la Subzona Manabí N° 13 con un total de 12 personas.

Tabla N° 5: Población y Muestra

EMS	MUESTRA	Población	Muestra
1	Jefe del Área Financiera Comando de la Policía de la Subzona Manabí N° 13	1	1
2	Personal Área Financiera Comando de la Policía de la Subzona Manabí N° 13	11	11
Total		12	12

Fuente: Datos proporcionados por el Área Financiera Comando de la Policía de la Subzona Manabí N° 13

Elaborado: Las autoras del trabajo de titulación

5.2. Tipo de muestra

El tipo de muestra de esta propuesta metodológica es aleatoria simple, y en la presente investigación estará representada por el total del personal del área financiera que son 11 personas, exceptuando al jefe Financiero ya que se le aplicó un cuestionario de control interno.

6. Recolección de datos

6.1. Evaluación de control interno aplicada al jefe del área financiera del Comando de la Policía de la Subzona Manabí N° 13

N°	CUESTIONARIO	RESPUESTA			POND	CAL	OBSERVACIÓN
		SI	NO	EN PARTE			
1.	¿Dentro del área financiera se cuenta con un manual de procesos que permita conocer el flujo de las actividades principales?		X		10	0	No se cuenta con un manual que tenga establecidos procesos solo se dirigen por las normas de general aplicación.
2.	¿Dentro del área financiera se han diseñado los controles para el ciclo presupuestario de acuerdo las disposiciones legales, reglamentarias y políticas gubernamentales, sectoriales e institucionales, que regulan las actividades del presupuesto y alcanzar los resultados previstos?			X	10	5	Solo se han utilizado los controles que se encuentran dentro de las normas de control interno para el sector público.
2.	¿Se realiza un control previo al compromiso antes de tomar decisiones sobre gastos de acuerdo a la planificación de la entidad?	X			10	10	Como en toda entidad pública es requerido revisar si se ha planificado un gasto previo a su ejecución
3.	¿Antes de realizar un pago o adquirir una obligación se realizan los controles establecidos dentro de las normativas vigentes?			X	10	5	Casi siempre se lo realiza pero en otras ocasiones solo se solicita la certificación presupuestaria
4.	¿Dentro del periodo económico el personal de presupuestos realiza la evaluación del mismo para			X	10	5	Solo verifican que no se excedan los programas con mayor inversión

	verificar la ejecución por resultados?						
5.	¿ Se realiza la conciliación bancaria de las cuentas del Comando de Policía Subzona N°13 Manabí?	X			10	10	Cada mes se concilia la cuenta bancaria de la entidad.
6.	¿Se cumple el pago oportuno de todas las obligaciones contraídas por el Comando de Policía Subzona N° 13 Manabí?			X	10	5	En ocasiones no sin cumplidas a tiempo debido a la disponibilidad, pero esto no depende solo de la entidad.
7.	¿Todo desembolso de dinero es autorizado por el jefe financiero de acuerdo a las normativas?	X			10	10	Previo a realizar pagos el jefe financieros los autoriza.
8.	¿Se elabora dentro de la tesorería la programación de caja para establecer un calendario de las disponibilidades, compatible con la ejecución presupuestaria?		X		10	0	No se lo realiza aún ya que el departamento de tesorería se encuentra en periodo de aprobación.
9.	¿Previo a la realización de pagos mediante transferencias se verifica los datos y el destino se los fondos?			X	10	5	No siempre se lo realiza ya que por la celeridad de los pagos en ocasiones se salta la verificación de datos.
10.	¿Se aplica los principios y normas técnicas de Contabilidad Gubernamental?			X	10	5	Generalmente se los aplica pero como en toda actividad existen omisiones sin intención.
11.	¿Dentro del área financiera	X			10	10	Solo se cuenta

	del Comando de Policía Subzona N°13 Manabí, se cuenta con un sistema contable que comprenda la planificación y organización contables, objetivos, procedimientos, registros, reportes, estados financieros y demás información gerencial y los archivos de la documentación que sustentan las operaciones?						con el ESIGEF que es el programa del Ministerio de Finanzas para todas las entidades del Ecuador.
12.	¿Existe una completa integración de todas las operaciones financiera del Comando de Policía Subzona N°13 Manabí?			X	10	5	No todas las actividades están integradas ya que algunas son realizadas como individuales
13.	¿Se ha implementado dentro del área financiera políticas y procedimientos de archivo para la conservación y mantenimiento de archivos físicos y magnéticos, con base en las disposiciones técnicas y jurídicas vigentes?		X		10	0	No Se han implementado dentro del área financiera políticas ni procedimientos para la conservación de archivos físicos.
14.	¿Todos los hechos económicos son registrados oportunamente así como la presentación de los informes financieros?			X	10	5	Existen ocasiones en que se realizan los registros de forma tardía pero los informes siempre son a tiempo.
15.	¿Como parte de las actividades del área financiera se realiza la conciliación de los saldos de las cuentas al cierre del periodo económico?	X			10	10	Se lo realiza de acuerdo a las normas establecidas para el efecto en el sector público.
16.	¿ El departamento de activos fijos cuenta con los registros de la custodia y			X	10	5	En ocasiones se realiza un registro tardío

	asignación de bienes a los funcionarios?						en el sistema integrado de control de bienes.
17.	¿Los bienes de larga duración son utilizados únicamente para las labores institucionales?	X			10	10	Si solo pueden ser utilizados para labor de la institución.
18.	¿Se cuenta con procesos establecidos para la Constatación física de existencias y bienes de larga duración?			X	10	5	Solo los del reglamento de administración de bienes.
19.	¿En el caso de realizar Baja de bienes por obsolescencia, pérdida, robo o hurto se cuenta con proceso de acuerdo a las normativas vigentes?			X	10	5	El proceso no se establece dentro de la entidad solo lo observado dentro del reglamento de bienes.
20.	¿El área de activos fijos realiza procesos que permitan programar el mantenimiento de los bienes de larga duración?			X	10	5	Solo lo establecido en las normativas nada exclusivo de la entidad.
	TOTAL				210	120	

CALIFICACIÓN TOTAL	C/T	120
PONDERACIÓN TOTAL	P/T	210
NIVEL DE CONFIANZA/NC=(CT*100)/PT	NC	(120*100)/210=57.14 %

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MEDIO	ALTO
15%-50%	51%-75%	76%-95%
85%-50%	49%-25%	24%-5%
ALTO	MEDIO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

Interpretación

Como se puede observar al evaluar el sistema de control interno según tabla, tenemos un nivel de confianza de 57.14% que es moderada y está en el rango de 51%-75%, un nivel de riesgo Moderado del 42.86 % entre los componentes. Esto influye en el comportamiento de las necesidades fundamentales de la entidad y por ende del área financiera dela misma.

Atendiendo a las necesidades administrativas fundamentales los controles se entrelazan a las actividades del área financiera como un sistema cuya efectividad se incrementa y forma parte de la esencia de la entidad, ya que mediante un esquema de controles se fomenta la calidad, las iniciativas y se evitan gastos innecesarios. Por lo cual los resultados obtenidos denotan que existe la necesidad de mejorar los procesos del área financiera del Comando de policía Subzona N° 13 Manabí, para que mejore significativamente los procesos inmersos en esta área.

6.2. Encuestas al personal que labora en el Área Financiera del Comando de Policía de la Subzona Manabí N° 13.

1. **¿En el Área Financiera del Comando de Policía de la Subzona Manabí n° 13., para el manejo de su gestión administrativa, contable-financiera cuenta con un plan estratégico definido?**

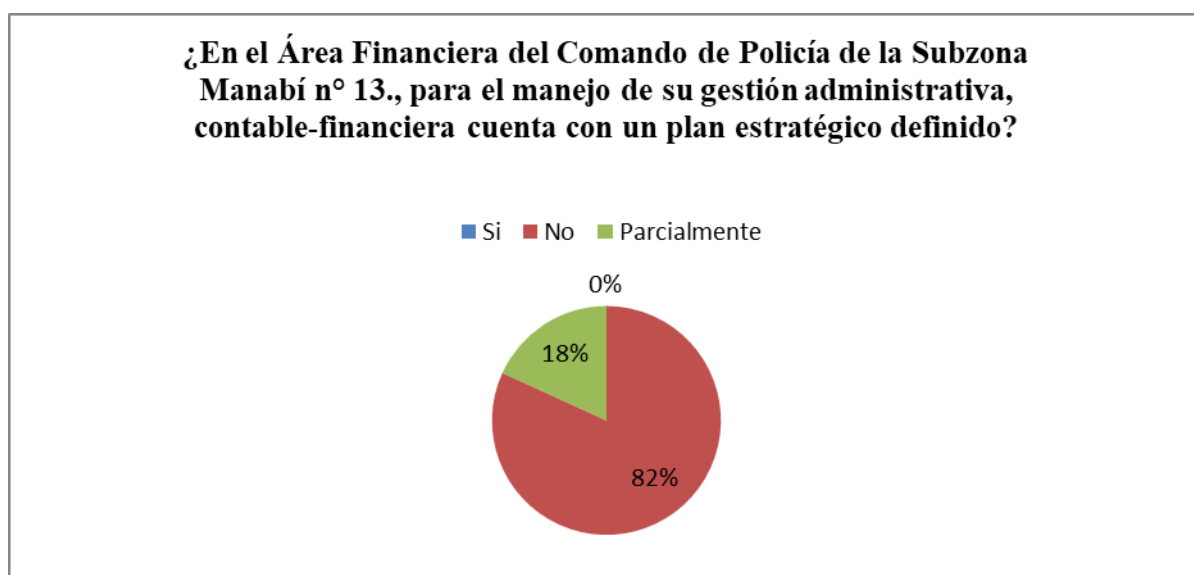
CUADRO N°1

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	9	82%
Parcialmente	2	18%
TOTAL	11	100%

Fuente: Personal del Área Financiera del Comando de Policía de la Subzona Manabí N° 13

Elaborado por: Autoras del Trabajo de Titulación

GRÁFICO N°1



Fuente: Personal del Área Financiera del Comando de Policía de la Subzona Manabí N° 13

Elaborado por: Autoras del Trabajo de Titulación

Interpretación

Del total de la población encuestada como fueron Personal del Área Financiera del Comando de Policía de la Subzona Manabí N° 13, 9 empleados que corresponde al 82% contestaron que para el manejo de su gestión administrativa, contable-financiera no cuenta con un plan estratégico definido, mientras que 2 empleados que corresponde el 18% contestaron que parcialmente.

Análisis

La institución cuenta con una planificación estratégica pero el área financiera específicamente no ha implementado una solo se dirige con lo planteado por la dirección y las normativas vigentes en el sector público para esta área, por lo cual en ocasiones no tiene clara las disposiciones o ejecución de tareas específicas de acuerdo a esta planificación.

2. ¿El plan de organización adoptado, cumple con los procedimientos y acciones preventivas y correctivas para apoyar el logro de los objetivos?

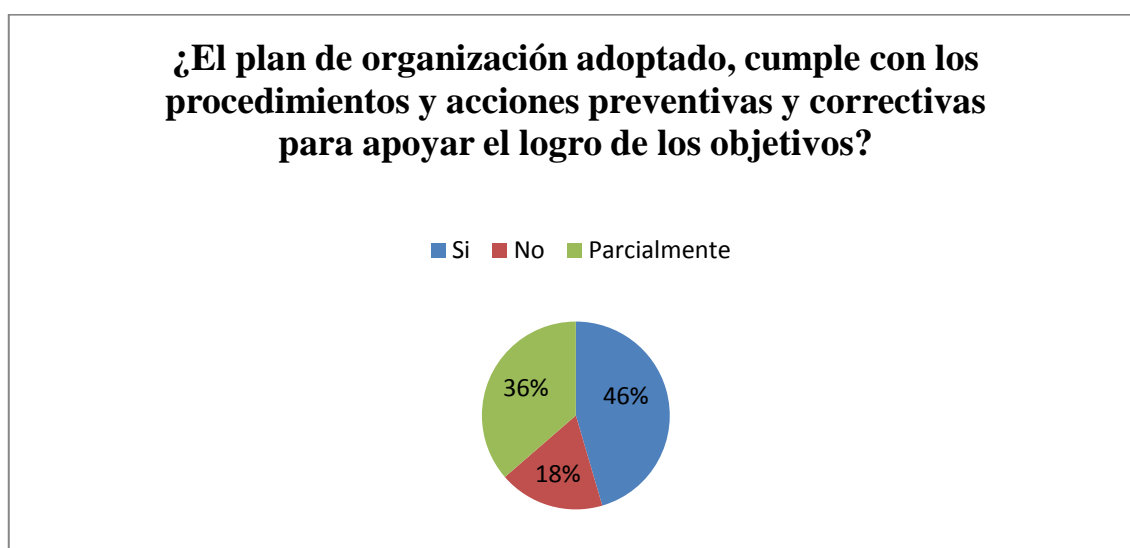
CUADRO N°2

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	3	27%
Parcialmente	8	73%
TOTAL	11	100%

Fuente: Personal del Área Financiera del Comando de Policía de la Subzona Manabí N° 13

Elaborado por: Autoras del Trabajo de Titulación

GRÁFICO N°2



Fuente: Personal del Área Financiera del Comando de Policía de la Subzona Manabí N° 13

Elaborado por: Autoras del Trabajo de Titulación

Interpretación

Del total de la población encuestada como fueron Personal del Área Financiera del Comando de Policía de la Subzona Manabí N° 13, 3 empleados que corresponde al 27% contestaron que el plan de organización adoptado cumple parcialmente con los

procedimientos y acciones preventivas y correctivas para apoyar el logro de los objetivos, mientras que 3 empleados que corresponde el 27% dijeron que no.

Análisis

En realidad como área financiera de acuerdo a los resultados obtenidos los empleados coinciden en que cumple o lo hace parcialmente basado este hecho que al igual que muchas instituciones del estado, solo cumplen las normativas pero no crean procedimientos o acciones específicas para el desarrollo de las actividades de esta área.

3. ¿Cuentan con controles que permitan proteger los activos de la institución evitando pérdidas por fraudes o negligencias?

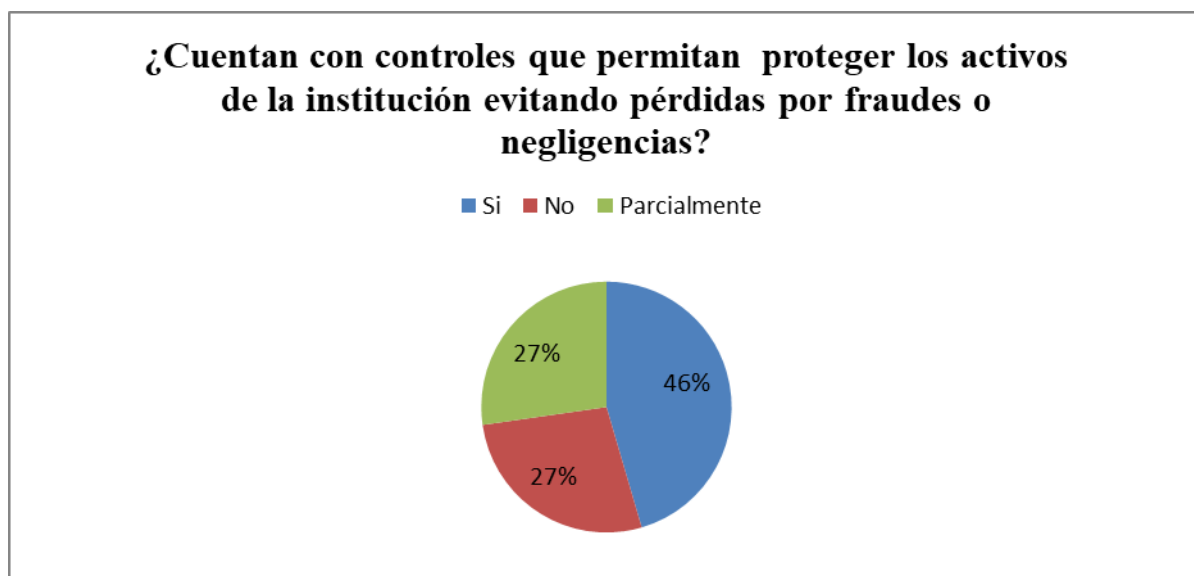
CUADRO N°3

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	46%
No	3	27%
Parcialmente	3	27%
TOTAL	11	100%

Fuente: Personal del Área Financiera del Comando de Policía de la Subzona Manabí N° 13

Elaborado por: Autoras del Trabajo de Titulación

GRÁFICO N°3



Fuente: Personal del Área Financiera del Comando de Policía de la Subzona Manabí N° 13

Elaborado por: Autoras del Trabajo de Titulación

Interpretación

Del total de la población encuestada como fueron Personal del Área Financiera del Comando de Policía de la Subzona Manabí N° 13, 5 empleados que corresponde al 46% contestaron que si cuentan con controles que permitan proteger los activos de la

institución evitando pérdidas por fraudes o negligencias, 3 empleados que corresponden al 27% contestaron que parcialmente cuentan con controles que le permita proteger los activos y 3 encuestado que corresponde al 27% dijeron que no cuentan con controles.

Análisis

En el área financiera el 46% de los empleados coinciden que si se realizan controles para la protección de los activos, sin embargo aún el 27% opina que definitivamente no se realizan controles específicos, debido a que las actividades de control que se ejecutan en ocasiones son solo las establecidas dentro del Acuerdo 017 para la administración de los bienes del sector público.

4. ¿El proceso actual utilizado para realizar el control del área financiera es el más óptimo?

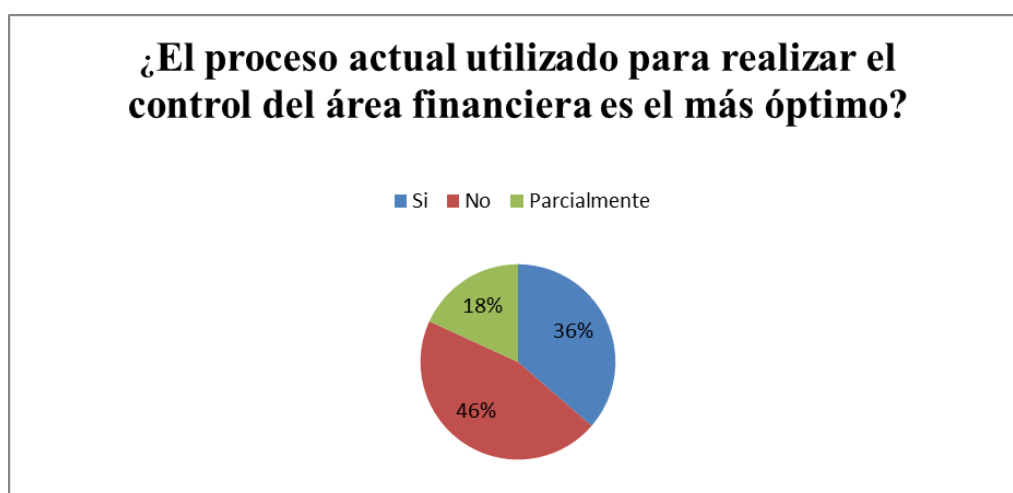
CUADRO N°4

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	36%
No	5	46%
Parcialmente	2	18%
TOTAL	11	100%

Fuente: Personal del Área Financiera del Comando de Policía de la Subzona Manabí N° 13

Elaborado por: Autoras del Trabajo de Titulación

GRÁFICO N°4



Fuente: Personal del Área Financiera del Comando de Policía de la Subzona Manabí N° 13

Elaborado por: Autoras del Trabajo de Titulación

Interpretación

Del total de la población encuestada como fueron Personal del Área Financiera del Comando de Policía de la Subzona Manabí N° 13, 5 empleados que corresponde al 46% contestaron que el proceso actual utilizado para realizar el control del área financiera no es el más óptimo, 4 empleados que corresponde al 36% dijeron que el

proceso actual utilizado para realizar el control del área financiera si es el más óptimo y mientras que 2 empleados que corresponde al 18% contestaron parcialmente.

Análisis

El 46% de los empleados consideran que no se realizan controles óptimos dentro del área financiera del Comando de Policía Subzona N°13 Manabí, ya que si bien es cierto se cumple con la normativas vigentes no se ha implementado controles periódicos para las actividades de esta área, sin embargo existe un 36% que considera que a pesar de lo expuesto el método de control es el óptimo.

5. ¿El Comando de Policía de la Subzona Manabí n° 13, cuenta con un manual de procesos, procedimientos y funciones para el área financiera?

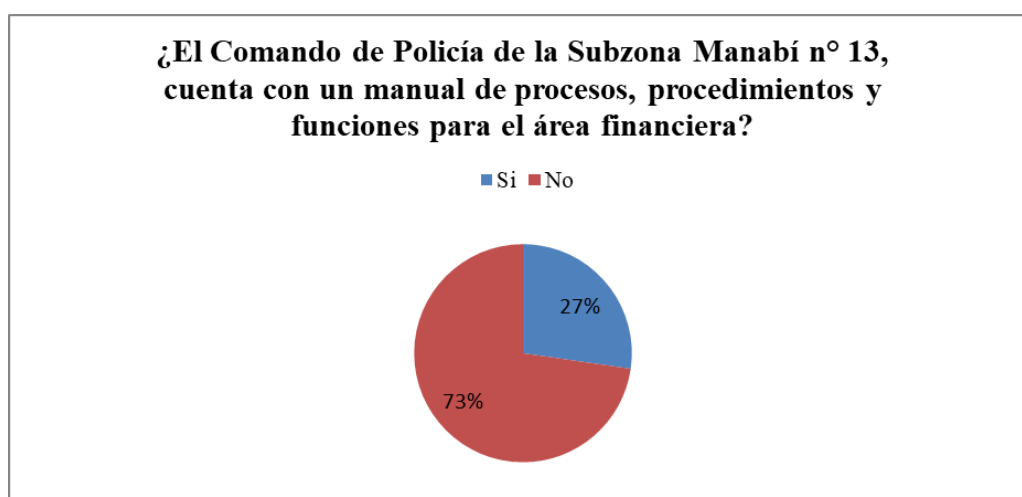
CUADRO N°5

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	27%
No	8	73%
TOTAL	11	100%

Fuente: Personal del Área Financiera del Comando de Policía de la Subzona Manabí N° 13

Elaborado por: Autoras del Trabajo de Titulación

GRÁFICO N°5



Fuente: Personal del Área Financiera del Comando de Policía de la Subzona Manabí N° 13

Elaborado por: Autoras del Trabajo de Titulación

Interpretación

Del total de la población encuestada como fueron Personal del Área Financiera del Comando de Policía de la Subzona Manabí N° 13, 8 empleados que corresponde al 73% contestaron que el Comando no cuenta con un manual de procesos, procedimientos y funciones para el área financiera, mientras que 3 empleados que corresponde al 27% contestaron que sí.

Análisis

Los resultados de esta pregunta confirman el hecho de que un 73% de los empleados consideran no solo la inexistencia de los procedimientos, y procesos sino que también opinan que es imperante su implementación ya que con ello se minimizarían los riesgos de errores involuntarios en el debido proceso de las actividades de registros dentro del área financiera.

6. ¿De acuerdo a la función que desempeña en el Área Financiera del Comando de Policía de la Subzona Manabí N° 13, se realizan supervisiones de las actividades?

CUADRO N°6

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	42%
No	3	25%
Parcialmente	3	33%
TOTAL	11	100%

Fuente: Personal del Área Financiera del Comando de Policía de la Subzona Manabí N° 13

Elaborado por: Autoras del Trabajo de Titulación

GRÁFICO N°6



Fuente: Personal del Área Financiera del Comando de Policía de la Subzona Manabí N° 13

Elaborado por: Autoras del Trabajo de Titulación

Interpretación

Del total de la población encuestada como fueron Personal del Área Financiera del Comando de Policía de la Subzona Manabí N° 13, 5 empleados que corresponde al 46%

contestaron que de acuerdo a la función que desempeña en el Área Financiera del Comando de Policía de la Subzona Manabí N° 13, si se realizan supervisiones de las actividades, mientras que 3 empleados que corresponde el 27% dijeron que parcialmente y 3 empleados que corresponde al 27% contestaron que no lo realizan la supervisión.

Análisis

El 46% de los empleados ha considerado que el control que se realiza en cada departamento correspondería a las supervisiones necesarias en el área financiera, sin embargo un 27% cree que no se han realizado supervisiones, esto basados en que no se realizan procesos establecidos para ello y que como no se cuenta con manuales las actividades se realizan como aparecen a orden de llegada y no por procesos.

7. ¿El personal encargado de los procesos del Área Financiera está ubicado en el puesto su de acuerdo a su perfil profesional?

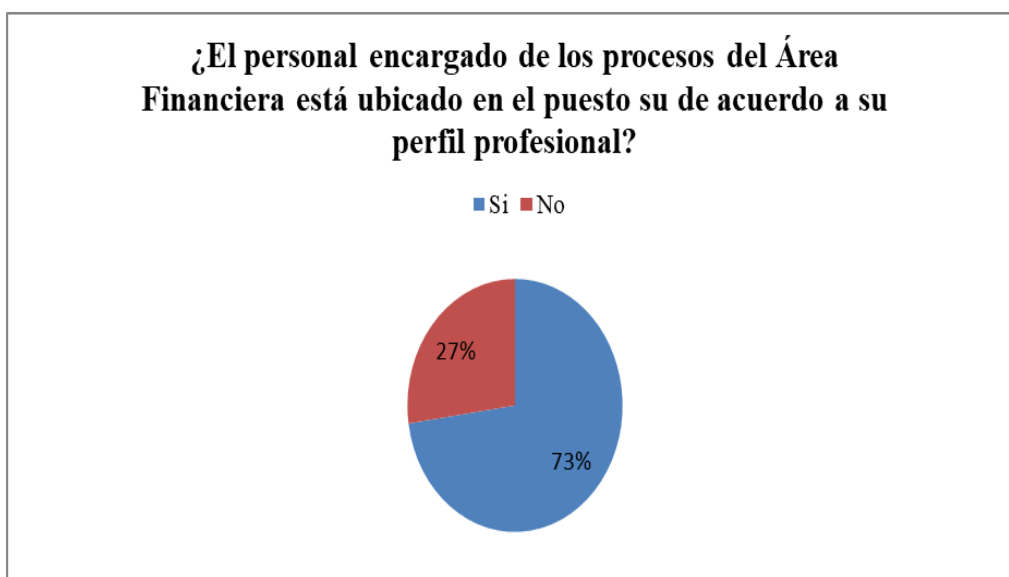
CUADRO N°7

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	73%
No	3	27%
TOTAL	11	100%

Fuente: Personal del Área Financiera del Comando de Policía de la Subzona Manabí N° 13

Elaborado por: Autoras del Trabajo de Titulación

GRÁFICO N°7



Fuente: Personal del Área Financiera del Comando de Policía de la Subzona Manabí N° 13

Elaborado por: Autoras del Trabajo de Titulación

Interpretación

Del total de la población encuestada como fueron Personal del Área Financiera del Comando de Policía de la Subzona Manabí N° 13, 8 empleados que corresponde al 73% contestaron que el personal encargado de los procesos del Área Financiera si está

ubicado en el puesto de acuerdo a su perfil profesional y mientras que 3 empleados que corresponde el 27% dijeron que no está ubicado en el puesto de acuerdo a su perfil profesional

Análisis

Aun dentro del área financiera del Comando de Policía Subzona N°13 Manabí, no todo el personal está ubicado dentro del perfil profesional para el cargo que ocupa con se reflejó dentro del 73% que contesto que no se encuentran de acuerdo a su especialidad ocupando un cargo, sin embargo un 27% si está ubicado de acuerdo a su nivel de estudios.

8. ¿El personal encargado del Área Financiera está capacitado para el desempeño de sus actividades?

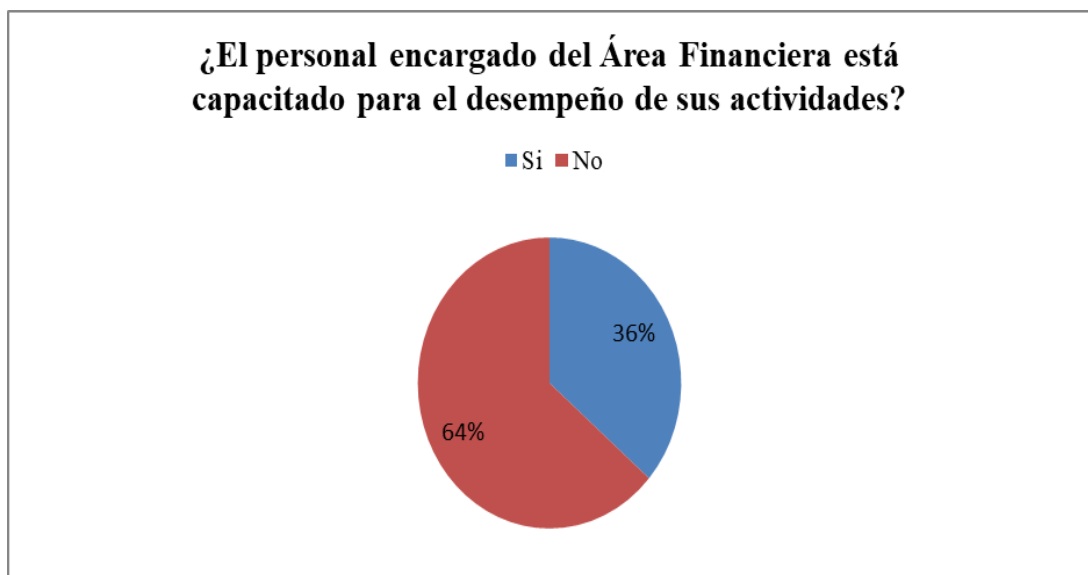
CUADRO N°8

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	36%
No	7	64%
TOTAL	11	100%

Fuente: Personal del Área Financiera del Comando de Policía de la Subzona Manabí N° 13

Elaborado por: Autoras del Trabajo de Titulación

GRÁFICO N°8



Fuente: Personal del Área Financiera del Comando de Policía de la Subzona Manabí N° 13

Elaborado por: Autoras del Trabajo de Titulación

Interpretación

Del total de la población encuestada como fueron Personal del Área Financiera del Comando de Policía de la Subzona Manabí N° 13, 7 empleados que corresponde al 64% contestaron que el personal encargado del Área Financiera no está capacitado para el desempeño de sus actividades y mientras que 4 empleados que corresponde al 36% respondieron que si están capacitados.

Análisis

Debido a la naturaleza de las actividades y grado de conocimiento que requieren dentro del sector público debe contratarse personal calificado sin embargo dentro del encuestado 64% indicó que no se encuentran capacitados para el ejercicio del cargo que desempeña, por ello se debe gestionar estas capacitaciones en pro de mejoras de la operatividad de la institución.

9. ¿Considera usted que las labores realizadas dentro del área financiera son supervisadas en función a actividades de control interno?

CUADRO N°9

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	46%
No	2	18%
Parcialmente	4	36%
TOTAL	11	100%

Fuente: Personal del Área Financiera del Comando de Policía de la Subzona Manabí N° 13

Elaborado por: Autoras del Trabajo de Titulación

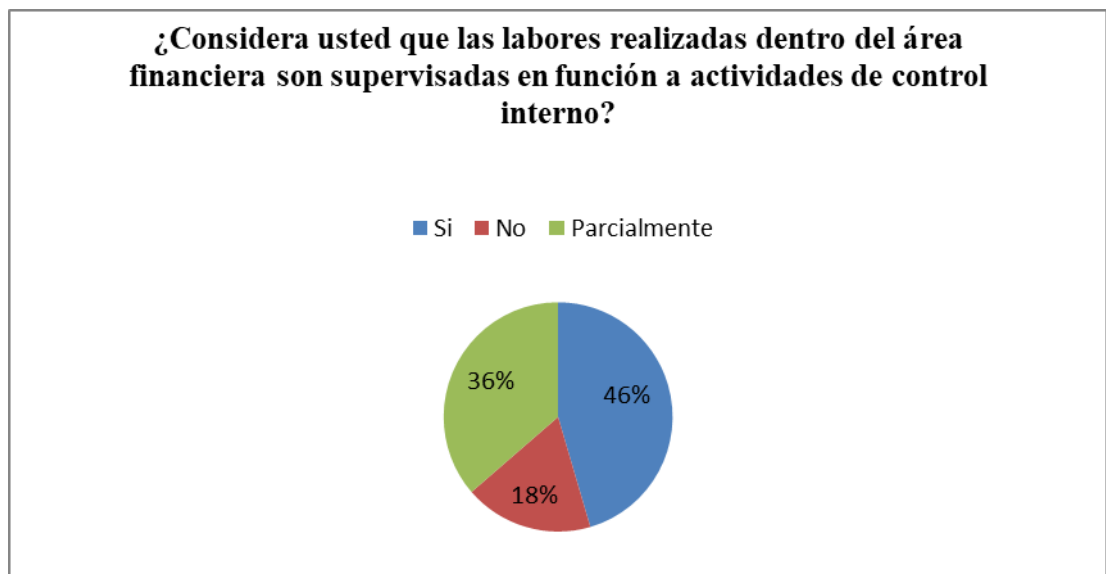


GRÁFICO N°9

Fuente: Personal del Área Financiera del Comando de Policía de la Subzona Manabí N° 13

Elaborado por: Autoras del Trabajo de Titulación

Interpretación

Del total de la población encuestada como fueron Personal del Área Financiera del Comando de Policía de la Subzona Manabí N° 13, 5 empleados que corresponde al 46% contestaron que si se realizan actividades de control para supervisar las actividades, mientras que 4 empleados que corresponde el 36% dijeron que parcialmente y 2 empleados que corresponde al 18% contestaron que no lo realizan.

Análisis

Al igual que toda entidad publica el Área Financiera del Comando de Policía de la Subzona N°13 Manabí, debe realizar actividades de control interno que permitan controlar que todo este realizado de acuerdo a la ley y sus normativas, sin embargo de acuerdo a las respuestas obtenidas no todos los procesos son previamente revisados, y el 25% que opinaron que no se han realizado estos controles.

10. ¿Se realizan reportes de las labores realizadas por el personal del área financiera?

CUADRO N°10

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	11	100%
TOTAL	11	100%

Fuente: Personal del Área Financiera del Comando de Policía de la Subzona Manabí N° 13

Elaborado por: Autoras del Trabajo de Titulación

GRÁFICO N°10



Fuente: Personal del Área Financiera del Comando de Policía de la Subzona Manabí N° 13

Elaborado por: Autoras del Trabajo de Titulación

Interpretación

Del total de la población encuestada como fueron Personal del Área Financiera del Comando de Policía de la Subzona N° 13 Manabí, los 11 empleados que corresponde al 100% contestaron que no se realizan reporte de las labores que se efectúan dentro de esta área.

Análisis

El Área Financiera del Comando de Policía de la Subzona N° 13 Manabí, no realiza los reportes de todas las actividades que se ejecutan en esta área, sobre todo estos informes se deben realizar ya que se ejecutan procesos que incluyen desembolsos y contratación de diferentes bienes y servicios que se encuentran dentro de la planificación de la entidad.

7. Análisis de datos

7.1. Análisis de los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario control interno al jefe del área financiera del Comando de la Policía de la Subzona Manabí N° 13

EL control interno inicia con el establecimiento de un ambiente propicio para lograr el cumplimiento no solo de la normativa sino de las metas institucionales por lo cual se logra evidencia que existe un nivel de confianza moderado dentro del área financiera, lo cual radica principalmente en el hecho de que al no existir un manual de procesos tampoco existe un ambiente control propicio, y con ello se deja de lado necesidades esenciales de una entidad pública como es controlar adecuadamente todas las áreas que la integran,

7.2. Análisis de los resultados obtenidos de las encuesta realizadas al personal que labora en el Área Financiera del Comando de Policía de la Subzona Manabí N° 13

La institución cuenta con una planificación estratégica pero el área financiera específica no lo tiene, solo nos dirigimos con lo planteado por la dirección y las normativas vigentes.

Y en realidad como área financiera no se encuentra en conocimiento de los por menores de la planificación dentro de la organización solo se nos asignan funciones que deben ser cumplidas por nuestra área.

Sin embargo cumplen con lo establecido dentro del Acuerdo 017 para la administración de los bienes del sector público. A pesar que solo se siguen las normativas vigentes y no existe un proceso preestablecido que permita tener un lineamiento a seguir y el cual controlar en cuanto a la administración de los bienes.

Por otra parte el Jefe Financiero supervisa solo las actividades se encuentran dentro de su área, pero no el personal se encuentra en un cargo referente a su perfil profesional.

En el caso de la contadora es profesional en la rama de la contabilidad y auditoría, el resto del personal son estudiantes o graduados de carreras administrativas

8. Interpretación de Resultados.

8.1. Conclusiones

Una vez realizado el trabajo de titulación, el cual se basó en: investigación de campo; ya que se interrelacionó directamente todos los procesos básicos del área financiera para entender de mejor manera como operan esta área; y, además de recopilar información de diferentes fuentes, se llega a las siguientes conclusiones:

- Es necesario que se considere la elaboración de un manual de procesos para el Área Financiera ya que esto permitirá que cada uno de los procesos se realicen de forma más eficiente y organizada.
- Los funcionarios independiente de si son policías de carrera o civiles no tienen pleno conocimiento de sus funciones.
- En algunos caso no se realiza un control previo oportuno de las necesidades que se requieren sean atendidas por área financiera.
- El 27% del personal no cuenta con un perfil adecuado al cargo que desempeña.
- La ejecución del ciclo presupuestario no depende solo del proceso de Presupuesto; sino, de la coordinación de casi todos los procesos de la institución.
- De acuerdo a los datos obtenidos el 46% del personal del área financiera coincide en que los procesos utilizados no son los adecuados por lo cual existen en el desarrollo de las actividades, lo cual no permite una adecuada coordinación, entre ellas la falta de especificación de procesos; si bien es cierto que hay instructivos, directrices y reglamentos generales en el Ministerio de Finanzas; es necesario la elaboración de un manual que sea adaptado a la realidad de la institución.

- Además el 73% del personal del área financiera coincidió en que no se cuenta con un manual específico para la entidad y esta área que facilite el adecuado y oportuno trámite de las actividades.

8.2.Recomendaciones

- El jefe Financiero como coordinador de esta área debe realizar un análisis de las principales actividades de tal forma que se construyan los procesos para el área financiera, contribuyendo a la planificación financiera de la institución y una retroalimentación continua.
- El Jefe financiero debe implementar y establecer las relaciones de todos los Procesos del área financiera; ya que el éxito de una buena gestión financiera está en la fluidez de información que implica las relaciones profesionales de los empleados.
- A través de trabajo presentado se propone un manual de procesos para el área financiera que será sometido a la revisión por la máxima autoridad y socializado para posterior de acuerdo a las necesidades del área sea puesto en práctica favoreciendo a la gestión financiera.
- Finalmente es necesario que el manual de procesos propuesto sea actualizado cada vez que las normas cambien o existan leyes nuevas ya que todo manual es dinámico y debe adaptarse a la realidad cambiante de la entidad.

9. Elaboración de la Propuesta Metodológica

En base a la información obtenida mediante las entrevistas y encuestas se determinó que el Comando de Policía Subzona Manabí N°13, carece de procesos preestablecidos dentro del área financiera por lo cual es relevante proponer un Manual de Procesos para esta área encaminado a mejorar el desarrollo de las actividades, en concordancia con las normativas vigentes para el sector público en el Ecuador.

Este manual se convertirá en una herramienta que contribuirá a la agilización de los procesos dentro del área financiera y por ende de toda la entidad policial, ya que en él se detallan los procesos a seguir en forma cronológica y secuencial para así evitar inconvenientes, y observar las Normas de Control Interno de General Aplicación para el sector y demás normas vigentes en este sector.

CONTENIDO



**MANUAL DE PROCESOS PARA EL ÁREA FINANCIERA COMANDO DE
POLICÍA DE LA SUBZONA MANABÍ N° 13.**

ELABORACIÓN:

FECHA:

AUTORIZACIÓN:

FECHA:

1	Introducción	
2	Antecedentes	
3	Justificación	
4	Objetivos del Manual	
5	Simbología Utilizada	
6	Marco Jurídico	
7	Datos Institucionales	
8	Organigrama estructural	
9	Procesos del Área Financiera	

1. INTRODUCCIÓN

Las entidades públicas independiente del objeto para que son creadas deben cumplir textualmente las normativas creadas para su buen funcionamiento, y el Comando de Policía Subzona Manabí N°13 no es una excepción, por lo cual el presente manual de procesos para el área Financiera, responde a la necesidad que se determinó a través de las encuestas y trabajo de campo realizado dentro de la entidad, evidenciándose que al no existir procesos preestablecidos las actividades en ocasiones se desarrollan de forma tardía o más aun fuera de los límites de cumplimiento que establecen los organismos de control a través de sus regulaciones para el sector público.

Por este motivo el presente documento contempla todas las actividades realizadas dentro del área financiera, y en los departamentos que la conforman como son:

Contabilidad, Presupuesto, Activo Fijo, y Tesorería, y análisis financiero partiendo del hecho que existen procesos que implican incluso tareas fuera de estas áreas.

También se incluyen aspectos como: objetivos, estructura interna, antecedentes, misión y visión, aspectos legales, normas, políticas, medidas de control interno, procesos y procedimientos administrativos que rigen para su elaboración, así como también el levantamiento de los procesos y su diagramación respectiva.

Toda la información levantada y contenida dentro del presente manual deberá actualizarse en la medida que se presentan modificaciones en su contenido, en las normativas vinculadas, en la estructura orgánica de las unidades administrativas relacionadas, o en algún otro aspecto que influya en la operatividad del mismo.

Esta herramienta organizacional tiene también el propósito de servir de apoyo en la capacitación continua del personal, y de los nuevos elementos. Finalmente se trata de un documento perfectible; por lo tanto, estará abierto a las sugerencias de modificaciones que propongan los usuarios del mismo para su fortalecimiento como instrumento de gestión.

2. ANTECEDENTES

El Comando de la Policía Nacional, es una de las estructuras que históricamente han permitido la construcción del Estado. El 2 de marzo del año 1938 se decretó la creación de la Escuela Militar de Carabineros como establecimiento de la formación de oficiales, hecho que marcó el inicio de la etapa de profesionalización de la Institución Policial, en ese entonces conocida como Cuerpo de Carabineros. En el año 1944, este cuerpo se transformó a Guardia Civil Nacional. En el año 1951 el Congreso Nacional sustituyó el nombre por Policía Civil Nacional y en 1964 una nueva ley otorgó el nombre de Policía Nacional del Ecuador. En este último periodo la Institución se ha robustecido de forma significativa. (Ministerio-del-Interior 2017)

Desde hace 80 años y tras procesos de especialización y perfeccionamiento, ha cumplido con su labor institucional de atender la seguridad ciudadana y orden público, además de proteger el libre ejercicio de los derechos y la seguridad de las personas dentro del territorio nacional. Desde la profesionalización de la Policía Nacional, realizada por el General Alberto Enríquez Gallo, hasta la institucionalización de una nueva doctrina policial se orientan a remplazar la concepción represiva por una visión de convivencia y cercanía al ciudadano. (Policia-Nacional-del-Ecuador 2018)

La institución se ha mantenido en un proceso constante de modernización, el cual se puede evidenciar con el fortalecimiento de las capacidades técnicas y humanas del personal policial, además del impulso y apoyo del Gobierno Nacional, a través de la dotación de equipamiento y una remuneración digna. Con una doctrina sustentada en una visión de convivencia y cercana a la comunidad, la Policía Nacional consolidó un sistema integral de atención inteligencias basado en tres subsistemas: Preventivo, Investigativo e Inteligencia, que permitió, en el año 2017, la desarticulación de organizaciones delictivas y la detención de infractores de la Ley; además, de la reducción de los siete delitos de mayor connotación. Con estos resultados, la Policía Nacional se consagró como la segunda más confiable de la región y pensionó a la República como el segundo país más seguro de Latinoamérica. (Policia-Nacional-del-Ecuador 2018)

3. JUSTIFICACIÓN

La elaboración de este Manual de Procesos, reviste una gran importancia y significatividad para el Comando de Policía de la Subzona N°13 Manabí, ya que le permitirá cumplir todas las normativas expedidas por los organismos de control del sector público entre ellos el Ministerio de Finanzas, Contraloría General del Estado, Servicio Nacional de Contratación Pública.

En virtud de la necesidad de contar con procesos preestablecidos, la Institución Policial firmó un convenio con la Universidad Técnica de Manabí, que incluyó la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, y dentro de ella la Escuela de Contabilidad y

Auditoría con la finalidad de organizar y elaborar cada uno de los procesos y documentos necesarios, para mejorar las actividades que se encuentran a cargo del Área Financiera del Comando de Policía de la Subzona Manabí N° 13.

Por lo cual la elaboración del presente manual de procesos principalmente se justifica en el hecho de que se convertirá en la principal herramienta para el área financiera permitiendo de esta manera tener un mayor control en el tiempo de ejecución de cada una de las actividades que se desprenden de esta área.

4. OBJETIVOS



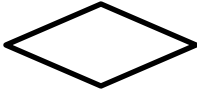






4.1. OBJETIVO GENERAL

Proveer al Área Financiera del Comando de Policía Sobona N°13 Manabí, de un manual de procesos que facilite el cumplimiento de los objetivos institucionales.

4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Proporcionar un instrumento para el área Financiera que proporcione los lineamientos para las acciones, a través de procesos establecidos dentro del mismo.
- Estandarizar los procesos para la adecuada ejecución de las actividades que se realizan dentro del área financiera del comando de Policía Subzona N° 13 Manabí.
- Facilitar la coordinación y supervisión de las actividades que se realizan dentro del área financiera, evitando la duplicidad de funciones.

5. SÌMBOLOGÌA

Símbolo	Nombre	Descripción
	Terminador	Representa el inicio o fin de un proceso.
	Actividad	Indicada la realización de una actividad.
	Decisión	Esta figura representa la toma de una decisión dentro del proceso y por lo general contendrá una pregunta.
	Documento	Representa los documentos que intervienen dentro de una actividad. Estos pueden ser oficios, memorandos, escritos, etc.
	Datos	Se refiere a la solicitud verbal de datos o información la cual será procesada.
	Disco magnético	Representa el procesamiento de la información recibida mediante un equipo informático o sistema.
	Conector	Se utiliza para conectar una actividad con otro dentro de un mismo proceso que se encuentra en una misma página
	Conector fuera de página	Se utiliza para conectar una actividad con otro dentro de un mismo proceso que se encuentra en página diferente.
	Proceso predefinido	Este símbolo es utilizado cuando dentro de las actividades de un proceso se hace referencia a otro proceso, el cual es necesario para llevar a cabo el proceso principal.

6. Marco Jurídico

Leyes y Reglamentos:

Constitución Política del Ecuador 2008 Artículo 233 de la Constitución de la República del Ecuador, dispone en el primer inciso que “Ninguna servidora ni servidor público estará exento de responsabilidades por los actos realizados en el ejercicio de sus funciones, o por sus omisiones, y serán responsables administrativa, civil y penalmente por el manejo y administración de fondos, bienes o recursos públicos”

Ley 73, Registro Oficial Suplemento 595 (12/06/2002)

Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Art. 5, Numeral 3. “...Cada institución del Estado asuma la responsabilidad por la existencia y mantenimiento de su propio sistema de control interno...”

Ley 73, Registro Oficial Suplemento 595 (12/06/2002)

Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Art. 6, literal b. “...El control interno es de responsabilidad administrativa de cada una de las instituciones del Estado a las que se refieren los Artículos 225, 315 y las personas jurídicas de derecho privado previstas en el artículo 211 de la Constitución...”

Acuerdo 039-CG 2009:

Norma de Control Interno 100-01: Control Interno: “...El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control...”

Norma de Control Interno 100-03: Responsables del control interno: “...El diseño, establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación del control interno es responsabilidad de la máxima autoridad, de los directivos y demás servidoras y servidores de la entidad, de acuerdo con sus competencias...”

Norma de Control Interno 400: Actividades de Control: “...La máxima autoridad de la entidad y las servidoras y servidores responsables del control interno de acuerdo a sus competencias, establecerán políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales, proteger y conservar los activos y establecer los controles de acceso a los sistemas de información...”.

Suplemento del Registro Oficial 395 de 4 de agosto de 2008,

Se promulga la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, la que establece y determina los principios y normas para regular los procedimientos de contratación para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría;

Suplemento del Registro Oficial 755 del 10 de mayo 2016,

Se promulga los Principios y Normas Técnicas de Contabilidad Gubernamental Actualizados, estableciendo los principios, normas lineamientos para la realización de los registros contables, presupuestario dentro de las entidades del sector público.

Suplemento del Registro Oficial 306 del 22 de octubre 2010,

Se expide el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, tiene por objeto organizar, normar y vincular el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa con el Sistema Nacional de Finanzas Públicas, y regular su funcionamiento en los diferentes niveles del sector público, en el marco del régimen de desarrollo, del régimen del buen vivir, de las garantías y los derechos constitucionales.

7. Datos Institucionales de la Policía Nacional

7.1. Misión

“Atender la seguridad ciudadana y orden público, y proteger el libre ejercicio de los derechos y la seguridad de las personas dentro del territorio nacional.”

7.2. Visión

La Policía Nacional al 2021, será la Institución más confiable y transparente del sector público y líder en seguridad ciudadana de la región.

7.3. Principios

Los principios son reglas o normas consideradas que orientan las acciones de un ser humano:

Generación y definición participativa Institucional

- Legalidad
- Participación ciudadana
- Igualdad
- Eficacia
- Eficiencia
- Modernización
- Imparcialidad
- Transparencia

7.4. Valores

Son atributos aprendidos que modifican su comportamiento humano, estos son:

Valor

- Disciplina
- Lealtad
- Integridad
- Responsabilidad
- Solidaridad

-Perseverancia

-Credibilidad

7.5. Objetivos Estratégicos de la Policía Nacional

Los Objetivos son los planteamientos que se intentan alcanzar para cumplir con visión de la institución:

1. Incrementar la seguridad ciudadana y el orden público en el territorio nacional
2. Incrementar la efectividad operativa y administrativa de los servicios institucionales
3. Incrementar la confianza de la ciudadanía en la Policía Nacional
4. Incrementar el control y evaluación de la conducta policial.
5. Incrementar la transparencia de la gestión institucional (h)
6. Incrementar la eficiencia institucional
7. Incrementar el desarrollo integral del Talento Humano en la Institución (h)
8. Incrementar el bienestar del Talento Humano Policial
9. Incrementar el uso eficiente del presupuesto (h)

7.6.Estrategias Institucionales

Acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

Basadas en el objetivo N° 1:

- Desarrolla e implementar el Modelo de Gestión Institucional
- Evaluar el Modelo de Gestión Institucional
- Mitigar los fenómenos de delincuencia y violencia
- Fortalecer el intercambio de información, coordinación y cooperación nacional e internacional, relacionado con la prevención, investigación e inteligencia policial
- Evitar el incremento de percepción de inseguridad

Basadas en el objetivo N° 2:

- Implementar el análisis prospectivo de los fenómenos que impactan a la seguridad ciudadana y orden público

-
- Fortalecer las seguridades físicas y lógicas, infraestructura tecnológica, uso y aplicación de las TIC's en la gestión policial
 - Fortalecer la gestión de los servicios policiales a nivel nacional
 - Mejorar los sistemas de supervisión, control y evaluación de las operaciones policiales
 - Desarrollar sistemas de información eficaces y transversales entre los servicios policiales

Basadas en el objetivo N° 3:

- Fortalecer el desarrollo de espacios e iniciativas para la integración y participación comunitaria
- Mejorar la Gestión de comunicación sobre prevención, logros y resultados de los servicios entregados a la comunidad
- Impulsar la participación ciudadana en procesos de prevención y cohesión social a través de indicadores sociales que eviten la deslegitimación
- Lograr el reconocimiento de la ciudadanía

Basadas en el objetivo N° 4:

- Incrementar planes de transparencia de la gestión institucional
- Mejorar la difusión del marco jurídico al personal policial
- Fortalecer la aplicación de los principios y valores
- Mejorar el control y seguimiento de inconductas e incivildades de los servidores policiales
- Mejorar los procesos de evaluación policial
- Fortalecer el reconocimiento de los servidores policiales

Basadas en el objetivo N° 5:

- Implementar un sistema de análisis, seguimiento y evaluación de la gestión

-
- Fortalecer el sistema de transparencia de la gestión institucional
 - Fortalecer el sistema de rendición de cuentas
 - Implementar canales de comunicación con la ciudadanía
 - Desarrollar políticas de transparencia en la gestión policial

Basadas en el objetivo N° 6:

- Mejorar los niveles de gestión para la entrega de los servicios
- Generar una cultura de gestión por procesos
- Adoptar las mejores prácticas de estandarización para la gestión institucional
- Generar planes, programas proyectos según la planificación institucional
- Generar los requerimientos institucionales en base a la demanda de los servicios policiales.

Basadas en el objetivo N° 7:

- Mejorar los procesos de seguimiento y evaluación para el desarrollo del talento humano institucional
- Fortalecer el desarrollo profesional para potenciar habilidades, competencias y destrezas de los servidores policiales
- Mejorar la cultura organizacional de la institución.
- Desarrollar e implementar procesos de capacitación según las necesidades institucionales
- Mejorar los procesos de selección.

Basadas en el objetivo N° 8:

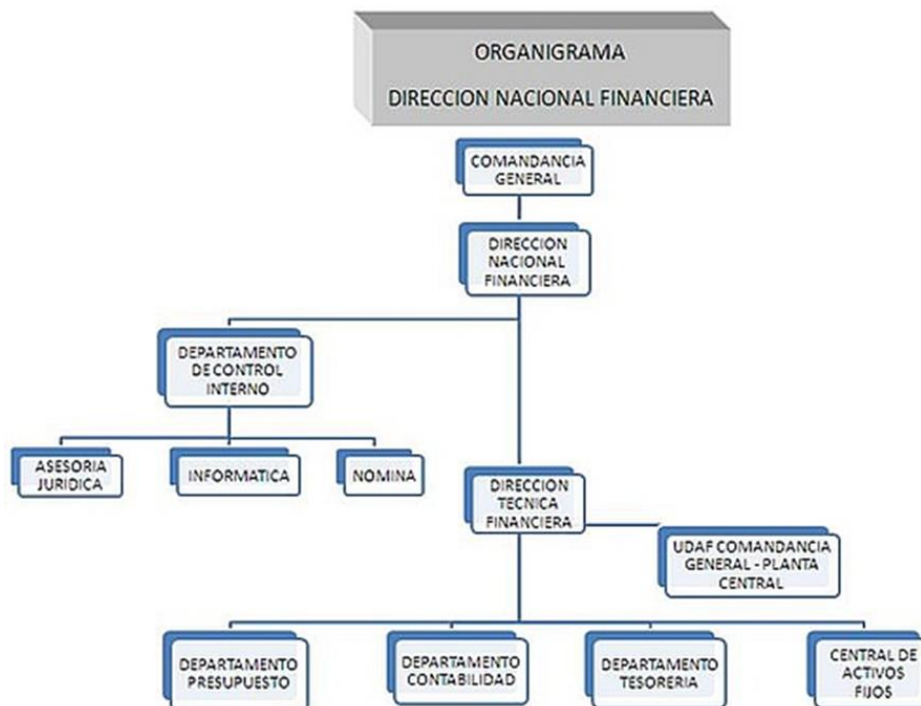
- Desarrollar un sistema de gestión de clima laboral.
- Generar planes de inducción institucional y departamental
- Promover una cultura de salud ocupacional institucional
- Promover el desarrollo profesional de los servidores policiales.

- Desarrollar las competencias y habilidades del Talento Humano enfocadas en el desarrollo del ser humano.

Basadas en el objetivo N° 9

- Optimizar la gestión del gasto
- Mejorar el proceso de programación, formulación, ejecución y evaluación del presupuesto institucional
- Estructurar procesos de planificación técnica, financiera y de recursos en el nivel central y desconcentrado.

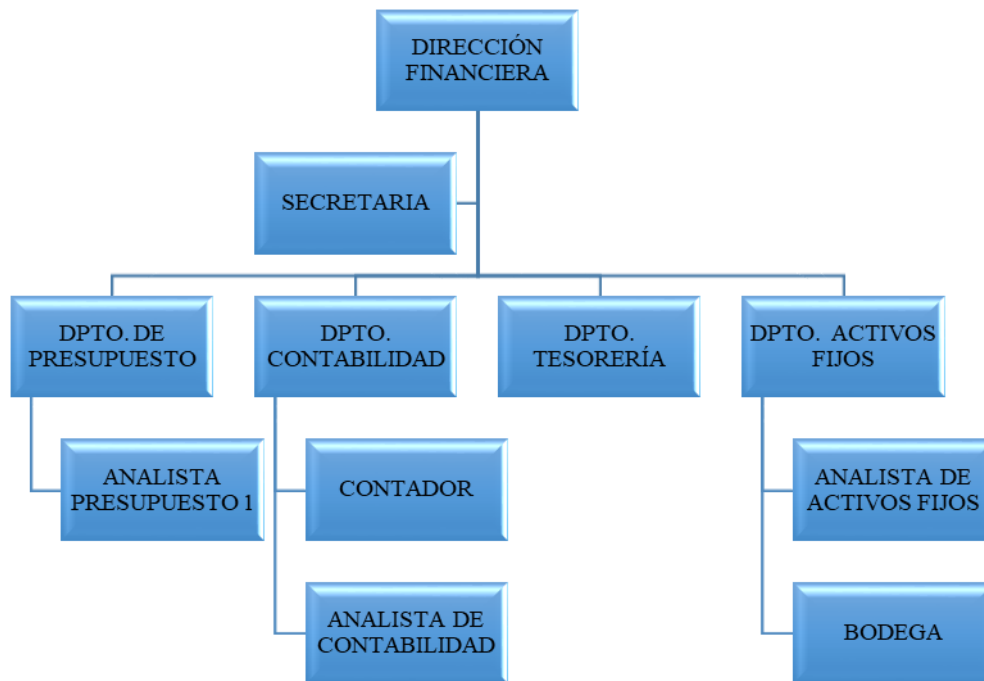
8. Estructura Organizacional del Área Financiera del Comando de la Policía Subzona N° 13 Manabí



Fuente: Comando de la Policía Subzona N° 13 Manabí

Elaborado por: Autoras del Trabajo de Titulación

Una vez conocida la realidad del área Financiera del Comando de la Policía Subzona N° 13 Manabí, se ha planteado una estructura para esta área que esté acorde a las actividades que se vienen realizando dentro de esta área.

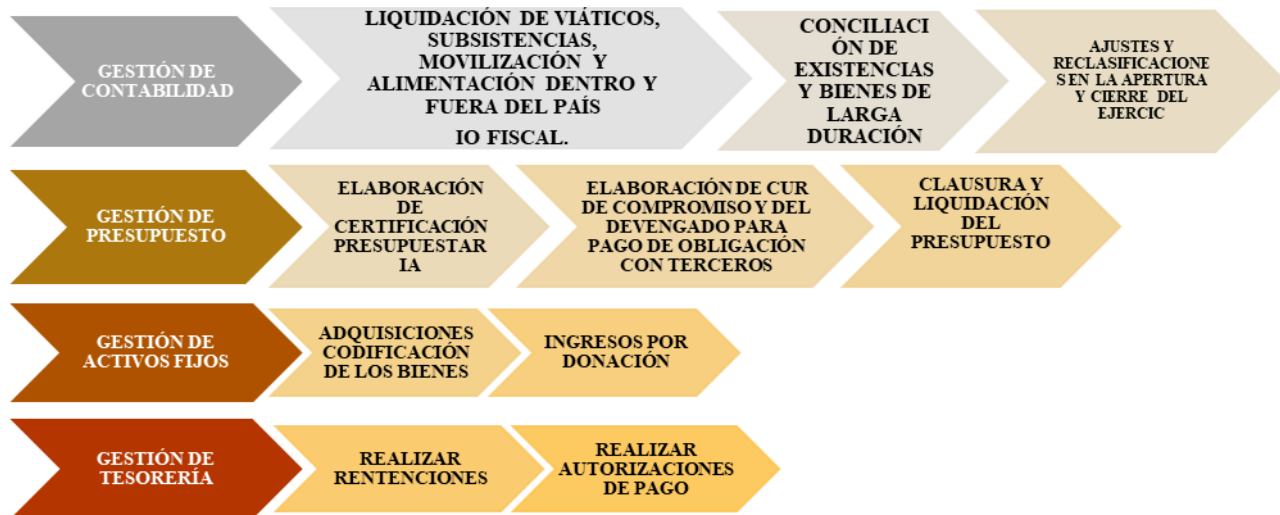


Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Autoras del Trabajo de Titulación

9. Procesos del área Financiera del Comando de Policía Subzona N°13 Manabí

9.1. Mapa de procesos del Área Financiera



Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Autoras del Trabajo de Titulación

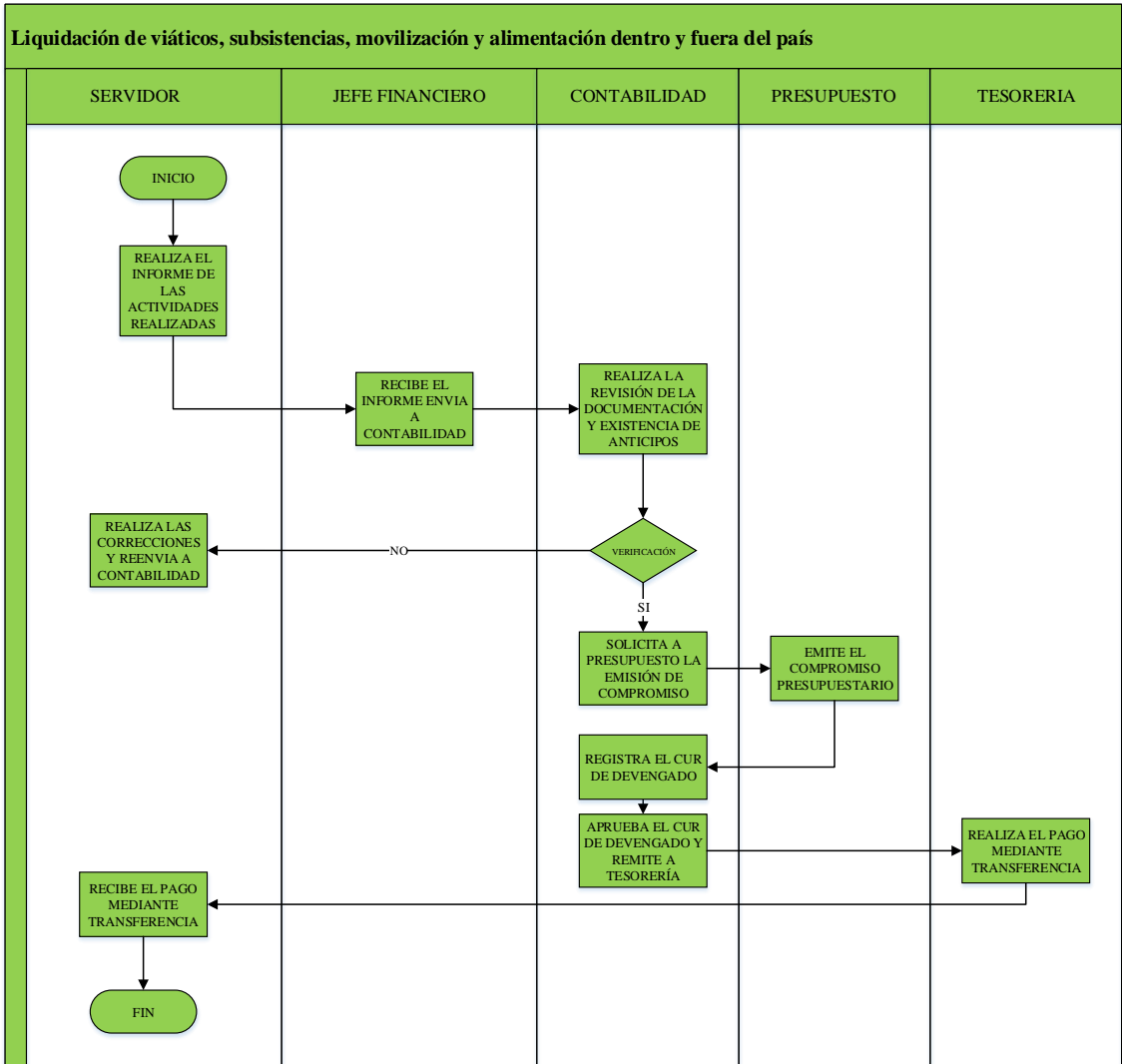
9.2. Procesos del departamento de Contabilidad

Dentro del departamento de Contabilidad de acuerdo con lo establecido dentro de la normativa de contabilidad gubernamental es la encargada de aplicar los principios, normas y procedimientos técnicos que permiten efectuar el registro sistemático, cronológico y secuencia de los hechos económicos que ocurren dentro de una entidad.

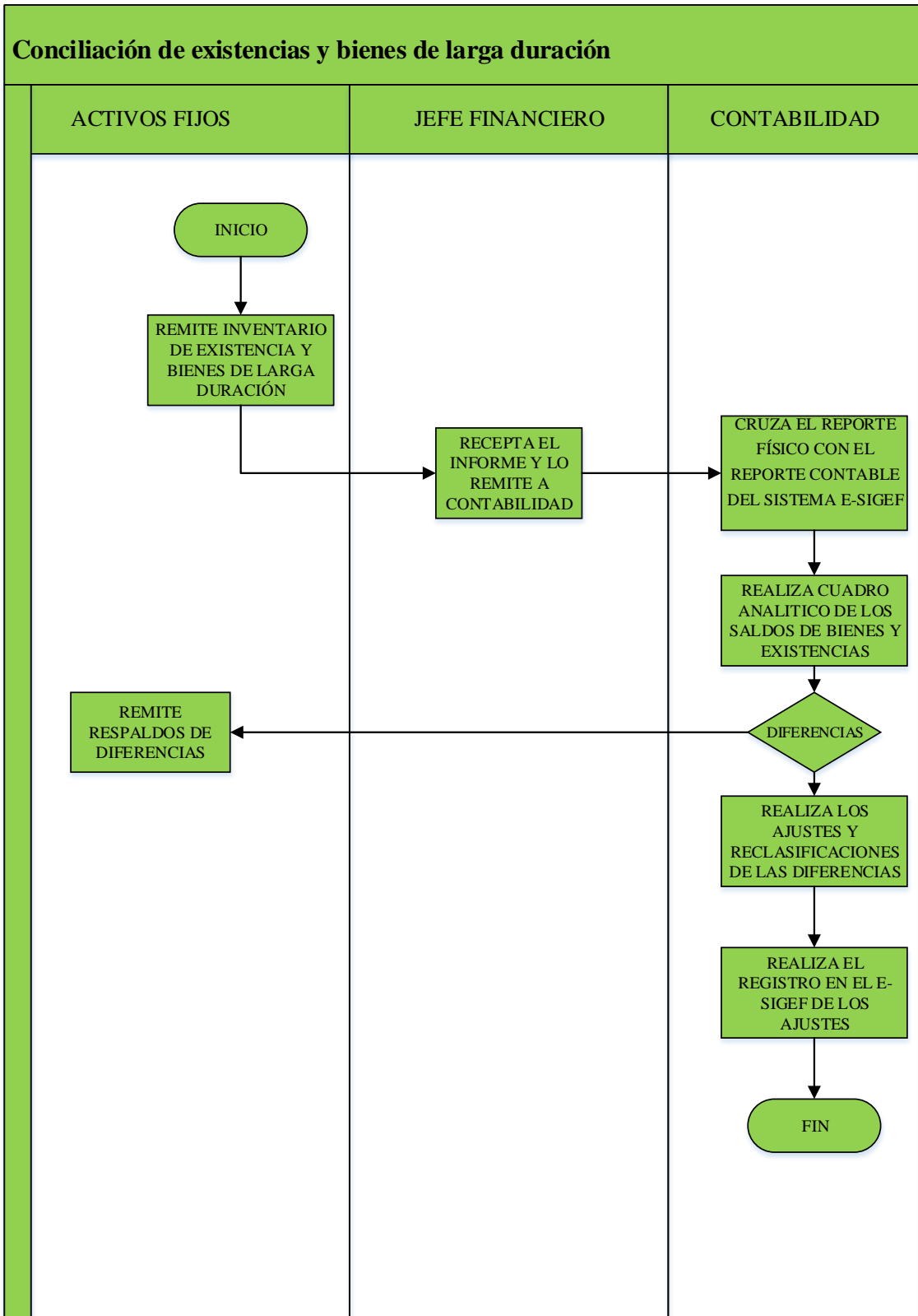
Por ello dentro del departamento de contabilidad del área financiera del Comando de Policía Subzona N° 13 se desarrollan procesos como:

- Liquidación de viáticos, subsistencias, movilización y alimentación dentro y fuera del país
- Conciliación de existencias y bienes de larga duración
- Ajustes y reclasificaciones en la apertura y cierre del ejercicio fiscal.

Proceso: Liquidación de viáticos, subsistencias, movilización y alimentación dentro y fuera del país	
Objetivo del Proceso: Realizar los cálculos y verificación de documentación adquiridos por los servidores a causa de viáticos, subsistencias, movilización y alimentación dentro y fuera del país.	
Responsable	Actividades
Servidor	1.- El servidor remite el informe de la comisión realizada al jefe financiero
Jefe Financiero	2.- El jefe financiero recibe y remite a Contabilidad para el análisis
Contabilidad	3.- El contador realiza un análisis de los documentos si es que están completos procede caso contrario remite al servidor para su revisión
Contabilidad	4.- Contabilidad al completar la documentación remite a presupuestos para el respectivo compromiso de pago
Presupuesto	5.- Presupuesto emite el compromiso presupuestario a Contabilidad
Contabilidad	6.- Se registra el CUR de pagos
Contabilidad	7.- Se aprueba el CUR de devengado y se remite a Tesorería
Tesorería	8.- Se realiza el respectivo pago al servidor

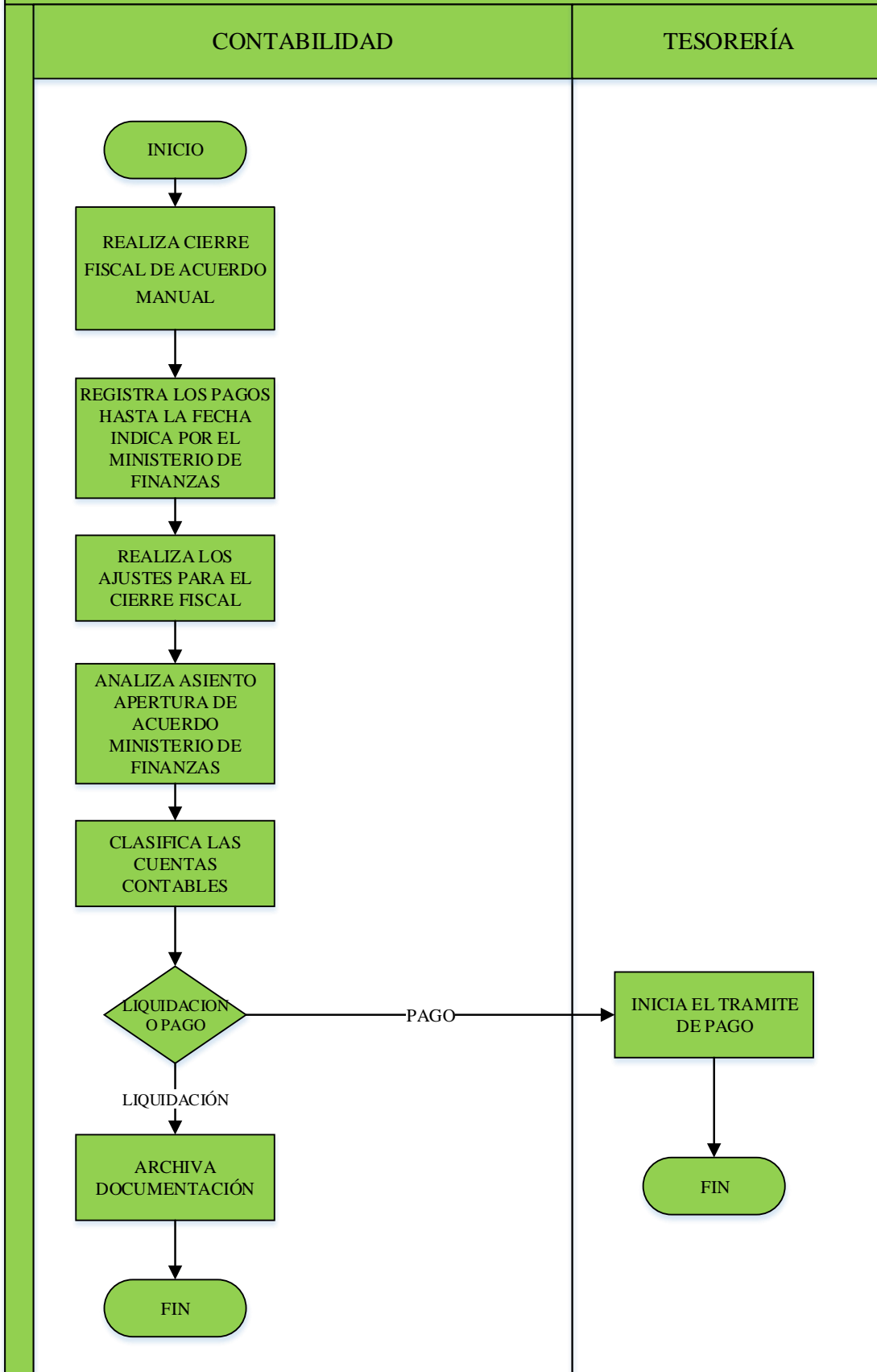


Proceso: Conciliación de existencias y bienes de larga duración	
Objetivo del Proceso: Realizar ajustes contables cuando existan diferencias de existencias y bienes de larga duración, entre lo físico y lo contable	
Responsable	Actividades
Activos Fijos	1.- Remitir inventario de existencias y bienes de larga duración
Jefe Financiero	2.- El jefe financiero recibe y remite a Contabilidad para el análisis
Contabilidad	3.- Cruzar el reporte físico con el reporte contable del sistema E- SIGEF
Contabilidad	4.- Realizar cuadro analítico de saldos contables de los bienes
Contabilidad	5.- Solicitar justificaciones o respaldos de las diferencias
Activos Fijos	6.- Emite justificaciones y respaldos de las diferencias
Contabilidad	7.- Realizar cuadro analítico de ajustes, regularizaciones y Reclasificaciones
Contabilidad	8.- Registrar en sistema E-SIGEF los ajustes



Proceso: Ajustes y reclasificaciones en la apertura y cierre del ejercicio fiscal	
Objetivo del Proceso: Determinar y establecer los ajustes y reclasificaciones para la apertura y cierre del ejercicio fiscal	
Responsable	Actividades
Contabilidad	1.- Realiza el cierre del ejercicio fiscal
Contabilidad	2.- Se registra los pagos realizados hasta la fecha establecida en las Directrices remitidas por el Ministerio de Finanzas
Contabilidad	3.- Se realiza los ajustes para el cierre de ser necesario justificar
Contabilidad	4.- Realiza El inicio del nuevo ejercicio fiscal requiere que se analice el asiento de apertura la misma que es emitida por el Ministerio de Finanzas
Contabilidad	5.- Se clasificará las cuentas contables en Liquidación y pagos Es liquidación o pago?
Contabilidad	6.- Cuando la cuenta contable se encuentra en liquidación se procede a archivar la documentación
Contabilidad	7.- Si la cuenta contable es pagos se remitirá la documentación a la unidad de Tesorería para que proceda con el inicio de proceso de pagos
Tesorería	8.- Registrar en sistema e-SIGEF los compromisos de pagos generados

Ajustes y reclasificaciones en la apertura y cierre del ejercicio fiscal



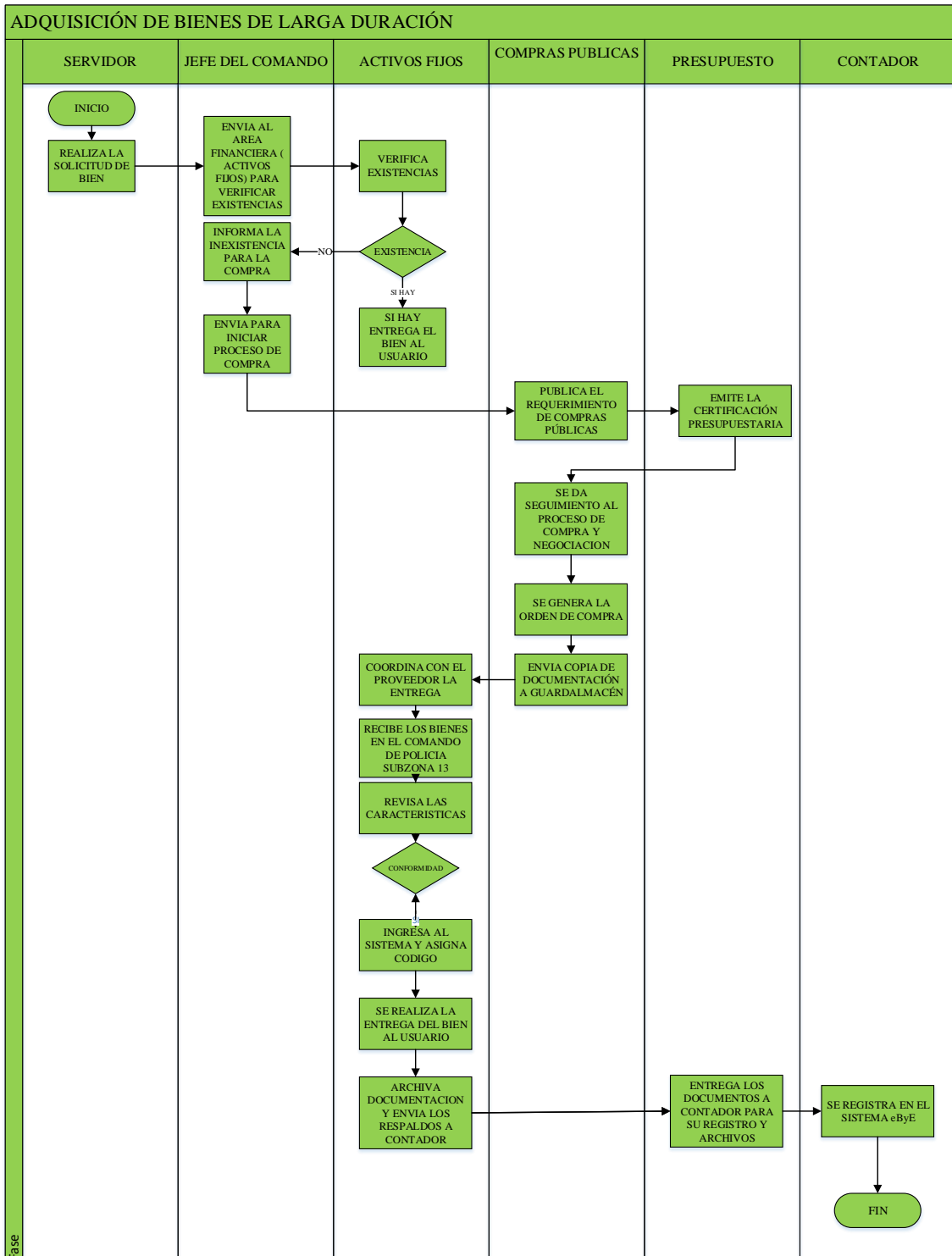
9.3. Procesos del Departamento de Activos Fijos

El departamento de activos fijos del área Financiera del Comando de Policía de la Subzona N° 13 Manabí, debe vigilar que se registre de acuerdo a la normativa vigente los bienes y existencias de la entidad.

A continuación se detallan los principales procesos del departamento de Activos Fijos:

- Adquisiciones
- Codificación de los bienes
- Ingresos por Donación

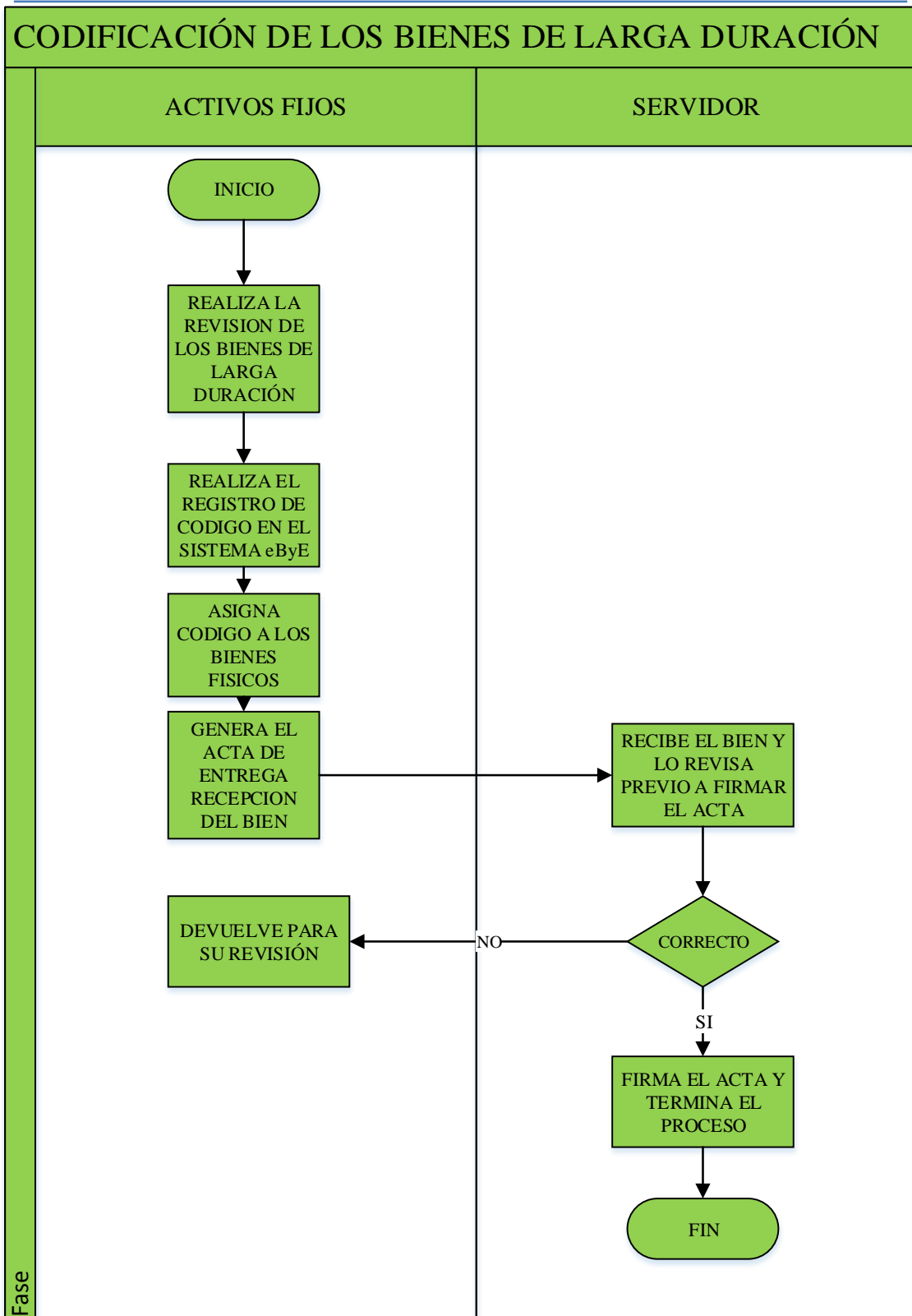
Proceso: Adquisición de Bienes y Existencias	
Objetivo del Proceso: Determinar las actividades a realizar en el momento de adquirir los bienes y existencias	
Responsable	Actividades
Servidor	1.- Solicita asignación del bien a la autoridad de la entidad
Jefe de Comando	2.- revisa y remite a Activos fijos en el área Financiera para verifique
Activos Fijos	3.- Verifica las existencias y si hay entrega el bien caso contrario solicita al jefe del comando autorización de compra.
Jefe del Comando	4.- Autoriza la compra y remite a Activos Fijos
Activos fijos	5.- Recibe la autorización solicita a Presupuestos disponibilidad presupuestaria
Presupuestos	6.- Emite certificación caso contrario termina el proceso
Compras Públicas	7.- Recibe la orden de compra con la certificación presupuestaria y inicia el proceso de adquisición mediante el sistema.
Compras públicas	8.- Continúa y concluye proceso de compra y envía una copia de factura a Activos fijos para la recepción del pedido
Activos Fijos	9.- Recibe la orden de compra y recepta la adquisición del bien revisando las características de compra y de estar conforme recepta los bienes
Activos fijos	10.- Una vez recibido el bien se remite copia del acta de recepción y la factura a contabilidad para su ingreso
Contabilidad	11.- Registra en el sistema la compra y compromisos de pago.



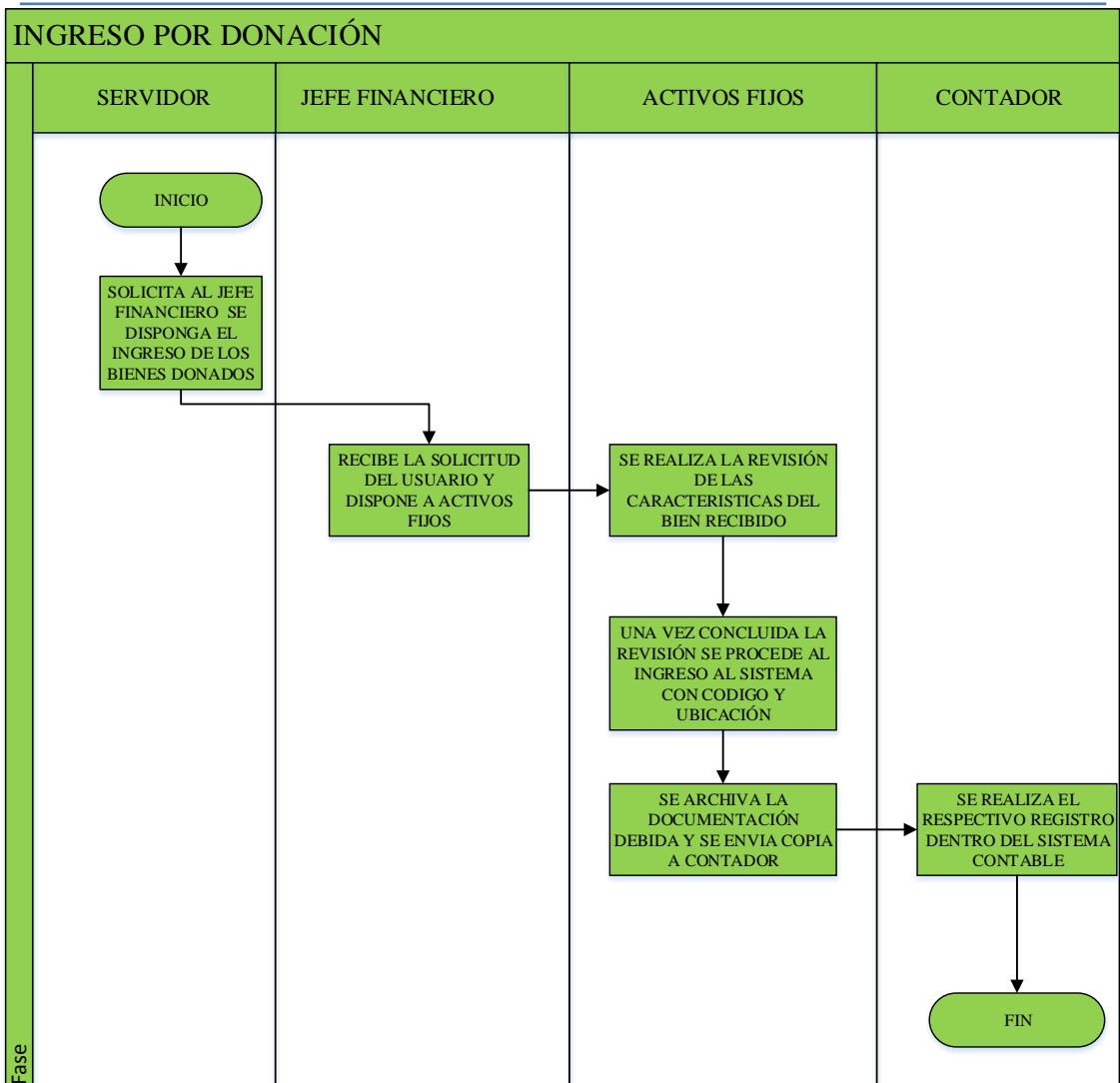
Proceso: Codificación de bienes	
Objetivo del Proceso: Ejecutar la codificación de los bienes existentes en la entidad de acuerdo a lo establecido	
Responsable	Actividades
Activos Fijos	1.- Realiza la revisión de los bienes de larga duración
Activos Fijos	2.- Realiza el registro de código en el sistema Ebye
Activos Fijos	3.- Asigna código a los bienes físicos
Activos Fijos	4.- Genera el acta de entrega recepción del bien
Servidor	5.- Recibe el bien y lo revisa previo a firmar el acta y si está conforme termina el proceso caso contrario se regresa a los activos fijos para su revisión



ORDEN GENERAL N.º 135
DEL COMANDO GENERAL DE LA POLICIA NACIONAL
PARA EL DIA JUEVES 15 DE JULIO DEL 2010



Proceso: Ingresos por donación	
Objetivo del Proceso: Coordinar las acciones a seguir cuando se reciben bienes por donación de otras entidades	
Responsable	Actividades
Servidor	1.- Solicita al jefe financiero se disponga el ingreso de los bienes donados
Jefe financiero	2.- Recibe la solicitud del usuario y dispone a activos fijos
Activos Fijos	3.- Se realiza la revisión de las características del bien recibido
Activos Fijos	4.- Una vez concluida la revisión se procede al ingreso al sistema con código y ubicación
Activos Fijos	5.- Archiva la documentación debida y se envía copia a contador
Contabilidad	6.- Realiza el respectivo registro dentro del sistema contable.



Fase

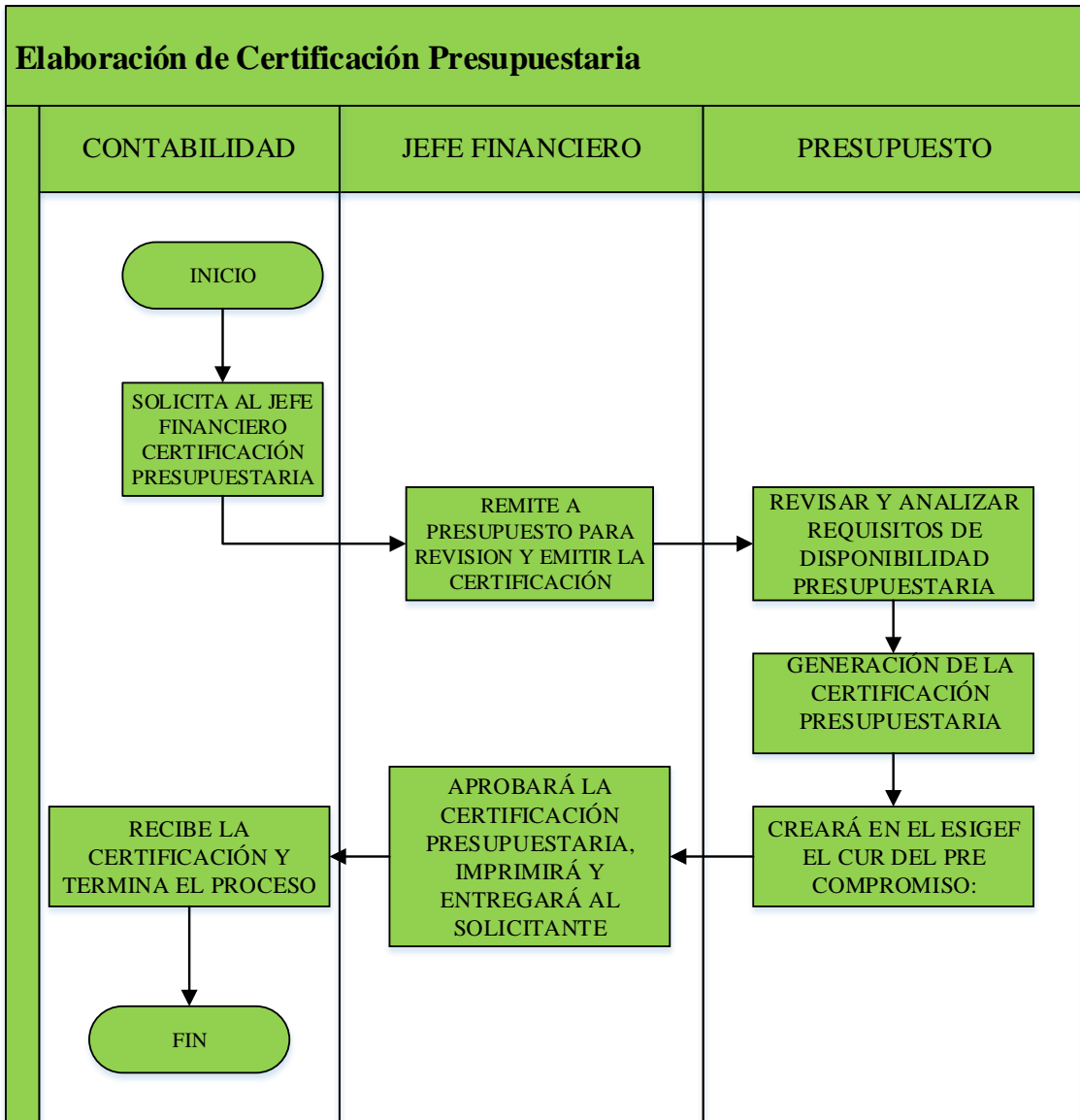
9.4. Procesos del Departamento de Presupuestos

Ejecutar el ciclo presupuestario de la institución de manera óptima, a través de seguir los procesos definidos en el presente manual, los cuales permitirán una coordinación permanente entre el Presupuesto y demás procesos que tengan participación en actividades del ciclo presupuestario; cumpliendo con la normativa legal.

Los procesos básicos dentro del departamento de presupuesto son

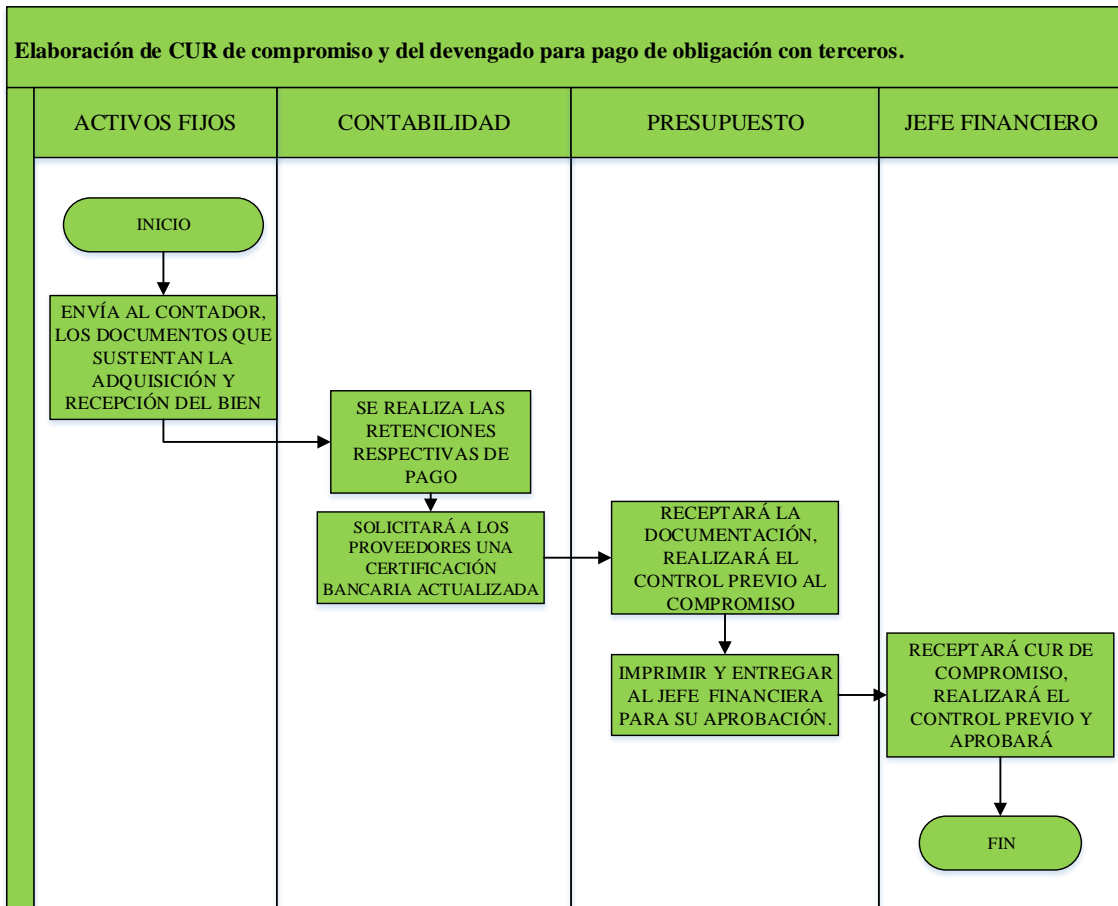
- Elaboración de Certificación Presupuestaria
- Elaboración de CUR de compromiso y del devengado para pago de obligación con terceros
- Clausura y Liquidación del presupuesto

Proceso: Elaboración de Certificación Presupuestaria	
Objetivo del Proceso: Establecer un pre compromiso para reserva recursos necesarios, para el inicio del proceso precontractual en cumplimiento de la normativa vigente en la herramienta eSIGEF.	
Responsable	Actividades
Contabilidad	1.- Solicita con memorándum a Jefe Financiero la emisión de una Certificación Presupuestaria adjuntando copia del requerimiento, por el valor referencial o costo del bien o del servicio o ejecución de obra, en el programa, proyecto y fuente de financiamiento de conformidad al Plan Anal de Compras (PAC).
Jefe financiero	2.- Previa solicitud, dispondrá a Presupuesto elabore la certificación presupuestaria en base al requerimiento, dentro de las 24 horas de haber recibido la solicitud
Presupuesto	3.-. Revisar y analizar requisitos de disponibilidad presupuestaria; establecerá la partida presupuestaria en función de la necesidad requerida, y en el programa respectivo en función del PAC. Verificará que los saldos presupuestarios se encuentren por programa, proyecto y fuente de financiamiento.
Presupuesto	4.- Generación de la Certificación presupuestaria Crearé en el eSIGEF el CUR del pre compromiso: Describiré de manera detallada la naturaleza del gasto en el campo que para el efecto se encuentra diseñado en el documento.
Jefe Financiero	4.- Aprobó la Certificación Presupuestaria, imprimiré y entregará al solicitante



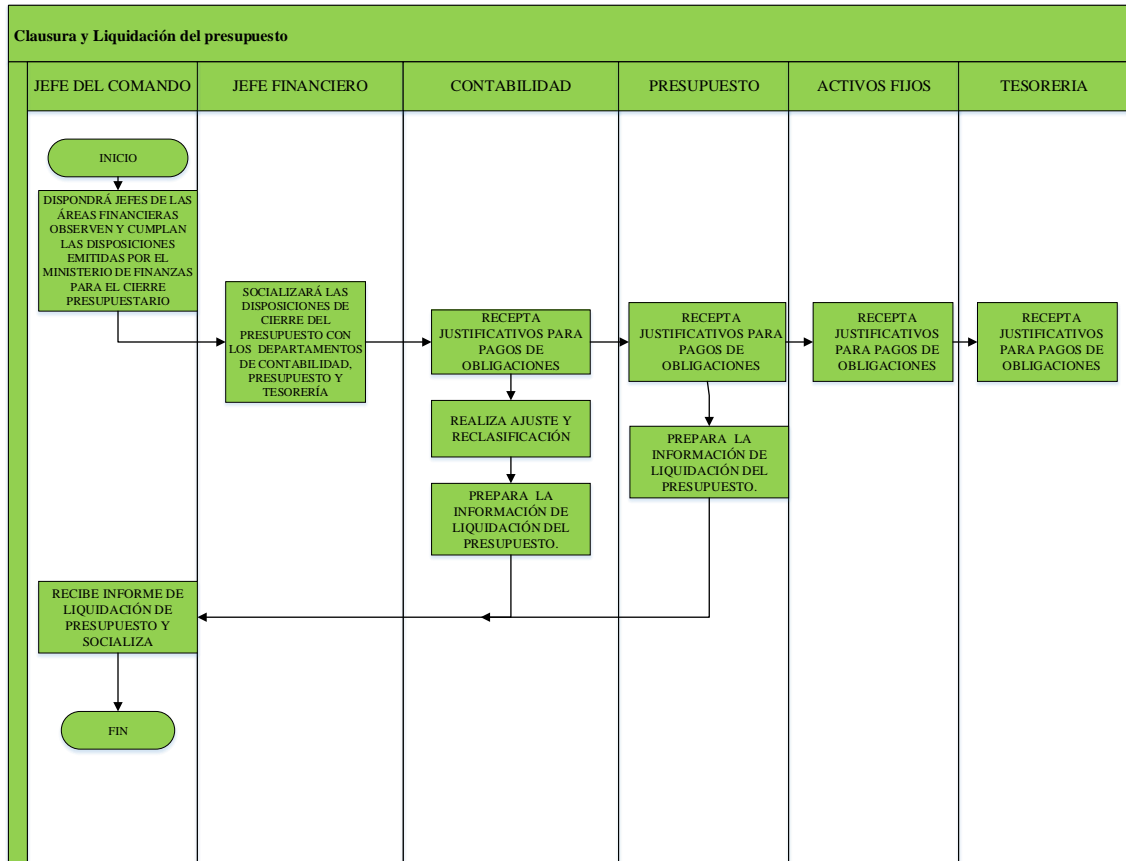
Proceso: Elaboración de CUR de compromiso y del devengado para pago de obligación con terceros.	
Objetivo del Proceso: Comprometer un crédito presupuestario para cumplir con las obligaciones de pago a terceros oportunamente.	
Responsable	Actividades
Activos Fijos	1.- Envía al Contador, los documentos que sustentan la adquisición y recepción del bien o servicios, máximo hasta el siguiente día de haber recibido la factura.
Contabilidad	2.- Se realiza las retenciones respectivas de pago y documentos de sustento para la cancelación de las obligaciones. Solicitará a los proveedores una certificación bancaria actualizada de la cuenta corriente o de ahorro en la cual se acreditará los valores que tendrán derecho por prestaciones o venta de bienes, copia del RUC actualizado, copia de cédula de identidad, documentos que serán enviados a la Líder de Administración de Caja para la asociación de la cuenta en el Sistema E SIGEF.
Presupuesto	3.-. Receptará la documentación, realizará el control previo al compromiso, en caso de error devolverá para correcciones, una vez que se encuentre corregidos los justificativos, procederá a elaborar el CUR de compromiso en el E-SIGEF

Presupuesto	4.- Imprimir y entregar al Jefe Financiero para su aprobación..
Jefe Financiero	5.- Receptará CUR de Compromiso, realizará el control previo y aprobará, de haber correcciones en la documentación de sustento o el CUR, devolverá para su inmediata corrección. Luego de ello aprobará y entregará al Subproceso de Contabilidad para la elaboración del CUR del devengado



Proceso: Clausura y Liquidación del presupuesto	
Objetivo del Proceso: Elaborar la información para la Liquidación del Presupuesto de conformidad con las normas técnicas vigentes para el efecto.	
Responsable	Actividades
Jefe del Comando	1.- Dispondrá jefes de las áreas financieras observen y cumplan las disposiciones emitidas por el Ministerio de Finanzas para el cierre presupuestario del ejercicio fiscal vigente. Actividad a realizarse en la primera semana del mes de diciembre..
Jefe financiero	2.- Socializará las disposiciones de cierre del presupuesto con los departamentos de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería
Contabilidad, Activos fijos, Presupuesto y tesorería	3.-. Receptará justificativos para pagos de obligaciones, facturas emitidas y recuperación, y realizará los CUR de compromiso y devengado en el caso de pagos; y, en Ingresos los CUR de devengado y percibido. Contabilidad realizará ajustes contables Respectivos. Actividad a realizarse según disposiciones de cierre.
Presupuesto y Jefe financiero	4.- Prepararán la información de liquidación del Presupuesto.

	<p>Imprimirán cédulas de gasto e ingresos y enviarán al Proceso de Planificación, Seguimiento y Evaluación para la evaluación de resultados y desempeño. Realizará la evaluación del tercer cuatrimestre, analizando los resultados de la ejecución presupuestaria sustentada en los estados de ejecución presupuestaria de: ingresos, gastos y financiamiento y en la apertura programática del presupuesto. Enviarán a Jefe del Comando informe.</p> <p>Actividad a realizarse después de la clausura del presupuesto.</p>
Jefe el comando	<p>5.- Socializará la liquidación presupuestaria y las evaluaciones, una vez recibidas.</p>



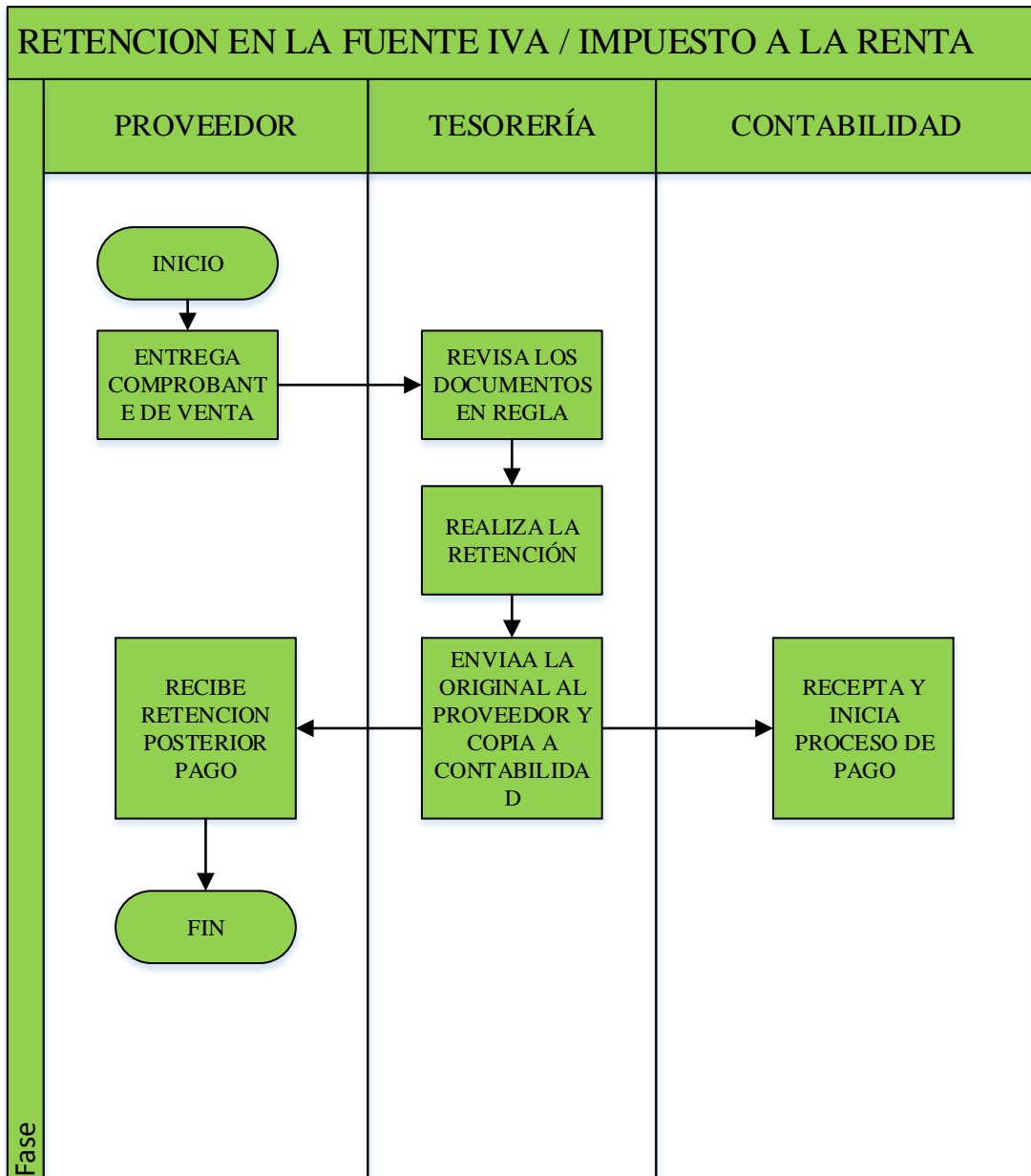
9.5. Procesos del Departamento de Tesorería

Asegurar la oportuna disponibilidad de los recursos financieros en base a los requerimientos, de las diferentes áreas del Comando de Policía Subzona N° 13 Manabí; Mantener actualizado el archivo de la documentación sustentadora de los registros de contabilidad en forma cronológica y ordenada ya que es el último filtro en recibir; y solicitar los pagos con su clave personal al Ministerio de Economía Finanzas a través del sistema ESIGEF luego de pasar la documentación por las Secciones de presupuesto y contabilidad.

Los procesos básicos dentro del departamento de presupuesto son

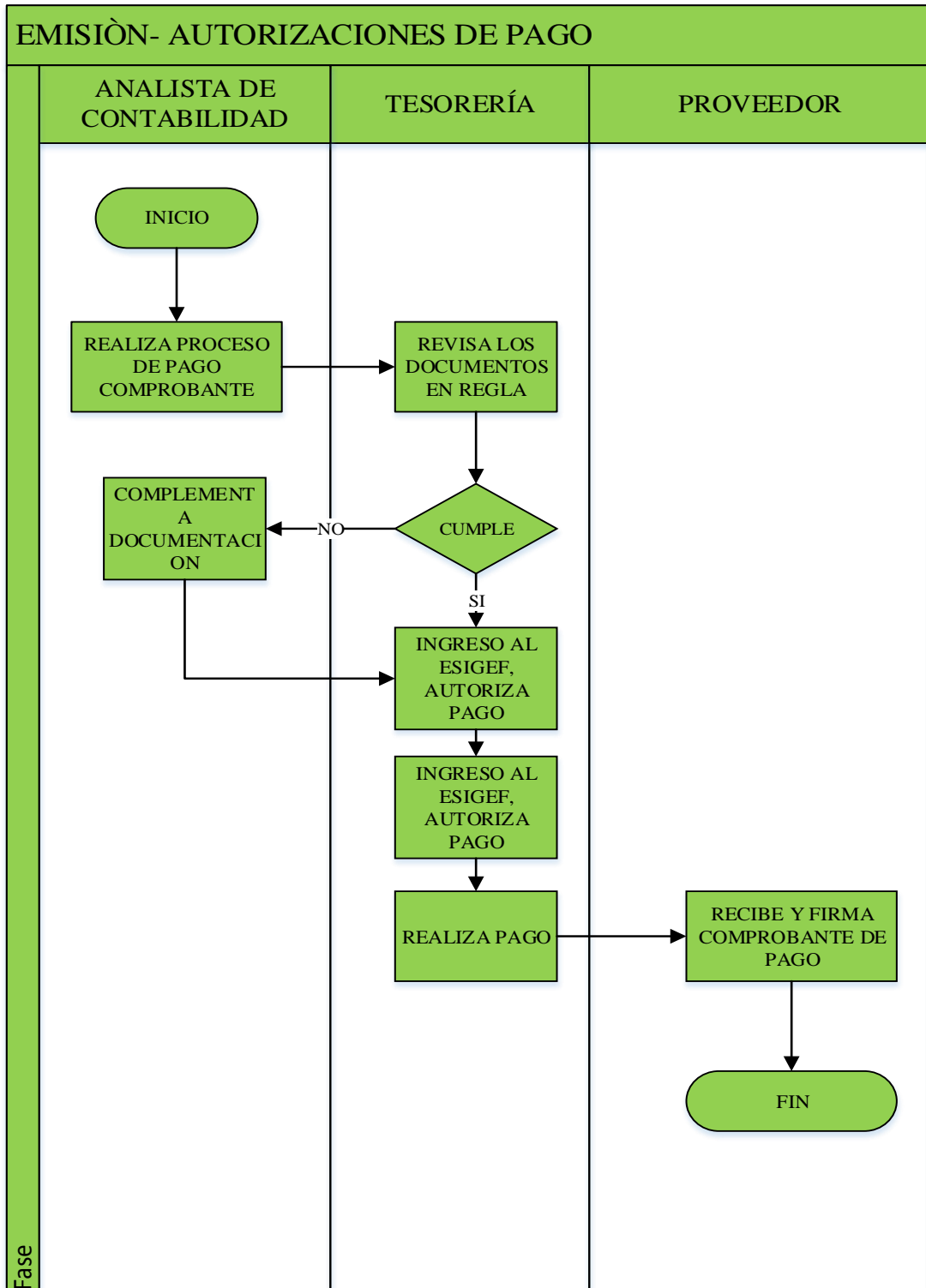
- Retenciones en la fuente IVA / RENTA
- Autorizaciones de pago

Proceso: Retenciones en la Fuente IVA	
Objetivo del Proceso: Elaborar retenciones en la fuente de IVA y RENTA a los proveedores y empleados.	
Responsable	Actividades
Proveedor	1.- Entrega el comprobante de venta a la tesorería para la gestión del pago
Tesorería	2.- Revisa los documentos que se encuentren en regla y realiza la retención respectiva de acuerdo a la Norma Tributaria
Tesorería	3.-. Solicita emite el comprobante de retención e informa a contabilidad, y entrega el original al proveedor.
Contabilidad	4.- Receipta mediante el sistema la retención y deduce el valor al momento del proceso de pago.
Proveedor	5.- recibe la retención y espera el pago posterior.



Fase

Proceso: Emisión de autorizaciones de pago	
Objetivo del Proceso: Autoriza los pagos con el uso de la clave en el sistema del Ministerio de Finanzas	
Responsable	Actividades
Analista de Contabilidad	1.- Remite el comprobante de pago con la documentación de respaldo
Tesorería	2.- Revisa la documentación este completa previo al pago
Tesorería	3.- si no cumple con los requisitos es devuelto a contabilidad para su cumplimiento.
Contabilidad	4.- Receipta revisa, completa y reenvía para el pago.
Tesorería	5.- Una vez completos los documentos procede a ingresar la información al sistema ESIGEF, con su clave autoriza el pago.
Proveedor	6.- Retira su comprobante de pago y concluye el proceso



Presupuesto

RUBRO	CANTIDAD	VALORES EN DÓLARES	
		UNITARIO	TOTAL USD
Hojas Bond	4 resmas	4,00	16,00
Tinta de impresora	4 cartuchos	25,00	100,00
Fotocopias	500	0,03	15,00
Internet	120 horas	1,00	120,00
Transporte	40 pasajes	5,00	200,00
Alimentación	20 almuerzos	2,50	50,00
Pendrives	2	19,0	38,00
Cd's	10	1,30	13,00
Otros gastos			125,00
TOTAL			\$677,00

Cronograma valorado

ACTIVIDADES	MESES																RECURSOS	COSTO TOTAL												
	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO						JULIO				AGOSTO							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			1	2	3	4	1	2	3	4	HUMANOS	MATERIALES	OTROS	
Elaboración y aprobación del anteproyecto del trabajo de titulación																										Autoras del Anteproyecto	Papel Impresora computadora Cds.	Movilización, alimentación	\$ 55,00	
Recopilación de información en investigación de campo																											Autoras del trabajo de titulación	Papel Impresora computadora	Movilización, alimentación	\$ 84,00
Organización y selección de información recopilada																											Autoras del trabajo de titulación	Papel Impresora computadora	Movilización, alimentación	\$ 80,00
Análisis e interpretación de resultados																											Autoras del trabajo de titulación	Papel Impresora computadora	Movilización, alimentación	\$ 75,00
Elaboración del informe escrito del trabajo de titulación																											Autoras del trabajo de titulación	Material de oficina, impresión, Cds	Movilización	\$ 115,00
Revisión del trabajo de titulación por parte del Revisor																											Autoras del trabajo de titulación	Papel Impresora computadora	Movilización	\$ 48,00
Publicación del trabajo de titulación en el repositorio de la página Web de la UTM																											Autoras del trabajo de titulación	Material de oficina.	Internet	\$ 45,00
Sustentación y defensa del trabajo de titulación																											Autoras del trabajo de titulación, tribunal de defensa, tutor	Material de oficina, Diapositivas, Impresiones	Proyector	\$ 90,00
Asesoramiento y acompañamiento con el tutor																											Autoras y tutor del trabajo de titulación	Papel Impresora computadora	Disposiciones legales, Impresiones, internet	\$ 85,00
																									TOTAL \$	677,00				

Bibliografía

- Aguilar, María. «Identificación y Gestión Empresarial.» GEGESTI, 2013: 1.
- Álvarez, G. Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. . México, Distrito Federal.: Panorama Editorial S.A., 2006.
- Arias, Alicia. La Gestión por Procesos. 2009.
<http://webs.ucm.es/centros/cont/descargas/documento10142.pdf> (último acceso: 8 de marzo de 2018).
- Benjamín, Enrique. Organización de empresas, Análisis y Diseño de estructuras. México, Distrito Federal: Editorial MC Graw Hill. FCA - UNAM., 2001.
- Catacora, F. «Sistemas y procedimientos contables.» 2008.
<http://dspace.ucbscz.edu.bo/dspace/handle/123456789/5629> (último acceso: 21 de marzo de 2018).
- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la administración. 7ma. Edición. . México: McGRAW-HILL/ÍTER AMERICAN A EDITORES, S.A. DE C.V., 2007.
- Definicion.mx. 2013. <http://definicion.mx/manual/> (último acceso: 23 de junio de 2016).
- Fernández-de-Velasco, José. Gestión por Procesos. 2010.
- Giraldo, J. Ovalle, D., y F. Santoro. Hacia un método de integración de procesos de negocio basado en escenarios, niveles arquitectónicos e información contextual. Medellín, República de Colombia: Universidad del Norte, 2015.
- Indecopi. Sistemas de Gestión. NTP-ISO-9000. 2001.
- Instituto-Andaluz-de-Tecnología. Guía para la gestión basada en procesos. 2009.
- ISO-9000. 2005.
- Jurán, J. Importancia de los procesos. L.g.pública, 2005.
- Ministerio-del-Interior. «Dos ceremonias se realizaron en Manabí, por los 79 años de profesionalización de la Policía Nacional.» 2017.
<http://www.ministeriointerior.gob.ec/dos-ceremonias-se-realizaron-en-manabi-por-los-79-anos-de-profesionalizacion-de-la-policia-nacional/> (último acceso: 21 de marzo de 2018).
- Ministerio-de-Salud. Gestión de Recursos Humanos. Lima, República del Ecuador, 1999.
- Muñoz, A. La Gestión de calidad total en la administración pública. 2000.
- Nieto, Marlón., y José. Unda. «Diseño e implementación de un manual de procedimientos de control contable-financiero aplicado al departamento de contabilidad de avimarques

- CIA. LTDA.» 2014. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/272/1/T-ULVR-0238.pdf> (último acceso: 6 de mayo de 2018).
- Pérez Fernández , José Antonio . Gestión Por Procesos . Madrid : Graficas Deon , 2014.
- Pérez Fernandez de Velasco, J. estión por procesos (Cuarta ed.). Madrid, Reino de España: ESIC Editorial., 2010.
- Pérez, A. Gestión por procesos . Madrid, Reino de España.: Esic Editorial, 2010.
- Perugachi, Wendy. Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para la Empresa Sistemas Electricos Industriales con propuesta de implementación. Quiito, República del Ecuador: Pontifica Universidad Católica del Ecuador-Matriz, 2017.
- Policia-Nacional-del-Ecuador. «Suplemento Policia Nacional del Ecuador.» 18 de marzo de 2018. <http://www.policiaecuador.gob.ec/> (último acceso: 22 de marzo de 2018).
- Ramón, J. «Diseño de un manual de procedimientos contables en base a NIIF e implementación de un sistema de costos por procesos para la Fábrica Alfarería y Lirio ubicado en la ciudad de Cuenca en la Santísima Trinidad de Racar, para el año 2013.» 2013. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5139/1/UPS-CT002719.pdf> (último acceso: 21 de marzo de 2018).
- Reyes, A. «Importancia de los Manuales de Procedimeintos en la Gestión Administrativa. RISSolutions.» 2013. <http://rissolutions.com/importancia-de-los-manuales-de-procedimientos-en-la-gestion-administrativa/> (último acceso: 21 de marzo de 2018).
- Talavera Pleguezuelos, Clemente. Calidad Total en la Administración Publica. Granada: CEMCI , 2013.
- Vainrub, R. Nacimiento de una empresa. Venezuela, República de Caracas.: Universidad Católica Andrés Bello., 1996.
- Yépes, Gabriela. «Diseño y propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos para la Empresa Licorera Lovisone.» 2009. <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/1195/1/CD-2040.pdf> (último acceso: 7 de marzo de 2018).