



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**AREA ADMINISTRATIVA**

**TITULO DE MAGÍSTER GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Diseño y aplicación de un sistema de gestión por procesos aplicado al área administrativa con enfoque en sistemas de calidad al Servicio de Cesantía de la Policía Nacional.**

TRABAJO DE TITULACION

AUTOR: Dávila León, Jaime Danilo

DIRECTOR: Mba, Msc, Ing. Sandoval Criollo, Byron Raúl

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2015



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>*

2015

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Mba. Msc, Ingeniero

Sandoval Criollo , Byron Raúl

### **DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: “Diseño y aplicación de un sistema de gestión por procesos aplicado al área administrativa con enfoque en sistemas de calidad al Servicio de Cesantía de la Policía Nacional”, realizado por Dávila León, Jaime Danilo , ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, octubre de 2015

f) .....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Dávila León, Jaime Danilo declaro ser autor (a) del presente trabajo de titulación: “Diseño y aplicación de un sistema de gestión por procesos aplicado al área administrativa con enfoque en sistemas de calidad al Servicio de Cesantía de la Policía Nacional”, de la Titulación Magíster Gestión Empresarial siendo Mba, Msc, Ing. Sandoval Criollo, Byron Raúl director (a) del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f. ....

Autor Dávila León, Jaime Danilo

Cédula 1001540002

## **DEDICATORIA**

Este trabajo principalmente esta dedicado a mi Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi madre, que Dios le tenga en la gloria; por influir en mi superacion, humildad y tenacidad para alcanzar los logros trazados en mi vida, a mi padre por ser mi amigo, confidente y apoyo permanente en mi lucha de superacion.

A mi linda esposa y a mis preciosas hijas por ser mi fuente de inspiracion permanente para tener la oportunidad de alcanzar todas las metas propuestas en mi vida.

A mi familia en general que me han brindado su apoyo incondicional y que han compartido conmigo buenos y malos momentos y a todas aquellas personas que han confiado y me han apoyado permanentemente en este largo camido de superacion en mi vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

El presente trabajo de tesis en primer lugar va mi agradecimiento a mi Dios por darme la oportunidad de vivir y bendecirme para llegar a estas instancias hermosas de mi vida; a mis padres por el cuidado, enseñanza y dedicación que me dieron durante mi vivencia con ellos: a mi adorada esposa y a mis bellas hijas por ser el pilar fundamental de mi crecimiento profesional y espiritual; A la UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA por darme la oportunidad de estudiar esta maestría que estoy próximo a culminar. Al Ing. Byron Sandoval mi director de tesis, por su dedicación, paciencia, motivación y conocimientos que ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios de post grado con éxito.

También quiero expresar un sincero agradecimiento a todas las personas que han sido parte de todo el crecimiento personal y profesional que he obtenido hasta el momento en mi vida; por la comprensión, consejos, ayuda tanto moral, espiritual y económica, que ha sido fundamental para alcanzar las metas que me he propuesto.

Para todas las personas que cito en el agradecimiento muchas gracias y que Dios los bendiga.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
INDICE DE FIGURAS .....	viii
RESUMEN .....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
MARCO TEÓRICO .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.1 Direccionamiento estratégico .....	7
1.1.1. Misión .....	8
1.1.2 Visión .....	9
1.1.3 Valores.....	9
1.1.4 Objetivos .....	9
1.1.5 Políticas .....	9
1.1.6 Planes operativos .....	9
1.2 Administración por procesos.....	10
1.3 Gerencia de procesos (ciclo PHVA).....	11
1.4 Procesos .....	14
1.4.1 Identificación del proceso .....	15
1.4.2 Clasificación y mapa de procesos.....	16
1.4.3 Documentación de procesos .....	17
1.5 Indicadores .....	18
1.5.1 Indicadores de Gestión de Procesos.....	19
1.6 Calidad.....	21
1.6.1 Evolución.....	22
1.6.2 Responsabilidad Social Empresarial .....	26
1.6.3 Calidad y Productividad .....	27
1.7 Conceptos relacionados .....	27
1.7.1 Cadena de Valor .....	27

1.7.2 Competitividad.....	28
1.7.3 Ventaja Competitiva .....	29
1.7.4 Diagrama de Flujo .....	29
1.7.5 Herramientas de Gestión de Calidad .....	30
1.8. Hipótesis de la Investigación.....	31
CAPÍTULO II.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.1 Reseña del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional.....	33
2.1.1 Misión.....	33
2.1.2 Visión .....	34
2.1.3 Objetivo General .....	34
2.1.4 Objetivos Estratégicos .....	34
2.1.5 Política General Institucional .....	35
2.1.6 Estrategia General Institucional.....	35
2.1.7 Código de Valores del SCPN.....	35
2.1.8 Organigrama de la institución .....	37
Fuente:(Servicio de Cesantía Policía Nacional del Ecuador, 2012)2.2 Base Legal.....	37
2.2.1 Clientes.....	38
2.2.2 Servicios que presta.....	39
2.2.3 Préstamos Quirografarios.....	40
2.2.4 Préstamos Emergentes .....	40
2.2.5 Préstamos Hipotecarios.....	40
2.2.6 Préstamos Prendarios.....	41
2.2.7 Devolución de Aportes .....	41
2.2.8 Seguro de Cesantía.....	42
2.3 Importancia y aporte al país .....	43
2.4 Análisis Interno .....	44
2.5 Análisis Externo .....	45
2.6 Matriz DAFO.....	47
2.7 Análisis de resultados de la encuesta aplicada .....	50
2.7.1 Análisis de los resultados:.....	51
CAPÍTULO III .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.1 Planificación Estratégica .....	66
3.2 Cadena de valor .....	70
3.3 Estructura y procesos Macro .....	73

3.4 Documentación de procedimientos .....	75
3.5 Sistemas de Medición, costeo, control de los procesos e implementación de indicadores de gestión.....	81
3.6 Productividad.....	86
3.7 Valor agregado .....	87
CAPÍTULO IV .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
4.1 Aplicación.....	90
4.1.1.Efectuar la Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional.....	90
4.1.2 Analizar el Mejoramiento de la Estructura y procesos del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional.....	92
4.1.3 Crear y documentar los Procedimientos del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional .....	95
4.1.4. Definir sistemas de medición y control de procesos del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional.....	109
4.1.5. Analizar y mejorar la productividad.....	114
4.1.6. Analizar el valor agregado.....	115
4.2. Mejoramiento continuo de procesos.....	117
4.3. Análisis de resultados de los instrumentos de recolección de información aplicados	118
4.3.1. Comprobación de la hipótesis .....	120
CAPÍTULO V .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
CONCLUSIONES .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
RECOMENDACIONES.....	125
ANEXOS .....	126

### **INDICE DE FIGURAS**

Figura N° 1: Trabajo Diario – Circulo Deming .....	12
Figura N° 2: Ejemplo de un Proceso de Capacitación.....	16
Figura N° 3: Ejemplo de Clasificación de Procesos .....	17
Figura N° 4: Indicadores para la medición de la gestión por procesos .....	21
Figura N° 5: Cadena de Valor Genérica.....	28
Figura N° 6: Modelo de Diamante de Porter .....	29
Figura N° 7: Organigrama Estructural Servicio de Cesantía .....	37
Figura N° 8: Cadena de valor Servicio de Cesantía de la Policía Nacional del Ecuador ..	72
Figura N° 9: Esquema de procesos macro del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional del Ecuador. ....	74

Figura N° 10: Propuesta de Organigrama.....	93
Figura N° 11: Propuesta de Esquema de procesos macro del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional del Ecuador. ....	94
Figura N° 12: Desarrollo de indicadores para controlar procesos del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional. ....	111

### **INDICE DE TABLAS**

Tabla N° 1: Normas ISO .....	25
Tabla N° 2: Diseño de procesos en el Reglamento Orgánico Funcional del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional. ....	75
Tabla N° 3: Análisis del valor agregado del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional del Ecuador. ....	88

### **INDICE DE CUADROS**

Cuadro N° 1: Relación de indicadores según los procesos del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional. ....	113
Cuadro N° 2: Propuesta Cálculo de la productividad para el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional. ....	115
Cuadro N° 3: Análisis del valor agregado del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional. ....	116
Cuadro N° 4: Cronograma de actividades propuestas para darle seguimiento al Sistema de Gestión por procesos del Servicio de Cesantía.....	121

### **INDICE DE ANEXOS**

ANEXO 1: Encuesta aplicada a los trabajadores del Servicio de Cesantía .....	127
ANEXO 2: Imágenes de la observación participante en el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional. ....	129
ANEXO 3: Imagen de la remodelación del área, donde aparece el nuevo organigrama de la entidad para lograr visibilidad y claridad en las funciones de los trabajadores. ....	134

## RESUMEN

El tema de la gestión pasa por varios factores, es complejo y concierne a equipos muchas veces multidisciplinares. Comúnmente sucede que no se lleva a cabo una gestión adecuada, porque se ha obviado el camino de la creatividad y se establece como norma aquello que ha funcionado en apariencias. La presente investigación se centra en el diseño y aplicación de un sistema de gestión por procesos aplicado al área administrativa con enfoque en sistemas de calidad al servicio de Cesantía de la Policía Nacional. Es relevante en cuanto supone potencialmente la mejora de la calidad en el clima laboral así como la efectividad de los procesos implicados. La investigación recoge una revisión teórica que sirve de fundamento a la misma, proporciona relaciones conceptuales y establece criterios histórico-lógicos de enfrentamiento a la problemática. Por otro lado se realiza un diagnóstico de la situación actual del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional mediante un análisis interno y externo del mismo. Este constituye un acercamiento empírico a la problemática a la vez que un referente real para futuras investigaciones de este tipo. La investigación posee una amplia revisión bibliográfica, conclusiones, recomendaciones y anexos que ilustran el estudio.

**PALABRAS CLAVES:** gestión, proceso, administración, calidad del servicio

## **ABSTRACT**

The issue of management happens by several factors, it is complex and concerns often multidisciplinary teams. Commonly it happens that is not carried out a proper, because it has ignored the way of creativity and set as standard what has worked in appearances. This research focuses on the design and implementation of a process management system applied to the administrative area with a focus on quality systems serving Severance of the National Police. It is relevant as potentially involves improving the quality of working environment and the effectiveness of the processes involved. The research includes a theoretical review that underlies it, provides conceptual relationships and provides historical and logical criteria of confronting the problem. Furthermore a diagnosis of the current situation Unemployment Service of the National Police by internal and external analysis of the same is done. This is an empirical approach to the problem as well as a real benchmark for future research of this type. Research has an extensive literature review, conclusions, recommendations and exhibits illustrate the study.

**KEYWORDS:** Management, process management, quality of service

## INTRODUCCIÓN

La Gestión de Procesos permite a una organización alcanzar mejores resultados y de una forma más eficiente, al hacer posible que las personas que la integran y, en general, los recursos de que dispone, trabajen coordinados y en armonía con objetivos claramente definidos. A esto es a lo que se denomina Optimización, es decir, que las partes trabajen colectivamente para alcanzar las metas del conjunto del sistema. Las empresas y organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, la mayoría de estas han tomado conciencia de lo anteriormente planteado y han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

El Servicio de Cesantía de la Policía Nacional es una persona jurídica con autonomía económica y administrativa, con finalidad social, catastrada como una entidad del Sector Público que forma parte de la Seguridad Social Policial y por consiguiente del Sistema Nacional de Seguridad Social.

### Planteamiento del problema

El desarrollo acelerado del Servicio de Cesantía tratando de mejorar los beneficios, prestaciones, procedimientos contables y registro de las inversiones ha obligado a que esta Institución vaya creciendo en su estructura orgánica y de personal, sin que para el efecto se hayan incorporado organismos fundamentales como son: Departamento y Comité de Riesgos, Comunicación Estratégica, Desarrollo Institucional, Comité de Ética, RR.HH, Compras Públicas, Gestión Actuarial, Atención al Cliente, Unidad de Seguros, Unidades Desconcentradas o sucursales. No se ha tenido en cuenta una gestión de todos sus procesos enfocados en el cumplimiento de su misión, optimizando los recursos y los resultados a obtener. La falta de un sistema de gestión por procesos no permite mejorar, ni medir la calidad de los servicios administrativos que se brinda a los miembros policiales, asimismo no permite tener un control sobre los recursos tanto humanos como financieros que se utilizan en función de los objetivos del Servicio de Cesantía, se realizan duplicidad de actividades, existe personal que no conoce sus funciones y el rol que desempeña en su puesto laboral, los directivos no poseen un sistema de indicadores para medir la calidad del servicio prestado, entre otros aspectos. Es por esto que, la

investigación está orientada a cubrir esta falencia a través del diseño y aplicación de un sistema de gestión por procesos para optimizar y mejorar la productividad y calidad en la prestación de los servicios administrativos que presta el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional. Pues es sumamente importante lograr trabajar con eficiencia y eficacia producto a que el servicio que se presta es neurálgico para el gobierno, el país y la sociedad.

## Objetivos

### Objetivo General

Diseñar y aplicar un sistema de gestión por procesos para optimizar y mejorar la productividad y calidad en la prestación de los servicios administrativos que presta el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional.

### Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional mediante un análisis interno y externo del mismo.
- Diseñar el sistema de gestión por procesos para el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional.
- Aplicar el sistema de gestión por procesos para el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional.

## Metodología

La presente investigación se realiza bajo el paradigma de la investigación cuantitativa con la recogida y análisis de datos cuantitativos sobre las variables trabajadas. De acuerdo a lo anterior se define una investigación descriptiva y de campo en la que es relevante la aplicación de instrumentos como es el caso de la encuesta.

La importancia de conocer y evaluar un proceso o sistemas en una organización, donde tenga lugar un fenómeno que de alguna manera u otra afecte el resultado que se desea obtener bajo estándares normales de productividad y calidad, requiere muchas veces del aporte de varias herramientas para lograr discernir con mayor precisión y presentar un conjunto de alternativas de solución viables que permitan diagnosticar cada uno de los factores o causas que contribuyen a las fallas de los procesos o sistemas considerablemente.

El estudio que aquí se presenta, tiene como propósito diseñar y aplicar un sistema de gestión por procesos para optimizar y mejorar la productividad y calidad en la prestación de los servicios administrativos que presta el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional y como tal posee relevancia tanto en su contexto inmediato como en la posibilidad de ser referente a futuras investigaciones relacionadas con el tema. Es novedoso, es útil y responde a datos verídicos comprobados en la práctica de la institución.

## **1. MARCO TEORICO**

Hoy en día la competitividad en el entorno organizacional lleva a las instituciones a mejorar sus procesos optimizando los insumos y siendo más productivos, por tal motivo cada vez se hace más importante mantener o incrementar el posicionamiento en el mercado mejorando la calidad y productividad. A continuación se presentan algunos conceptos que nos permitirán entender el duro trajín de administrar efectivamente una organización.

## **1.1 Direccionamiento estratégico**

Una problemática frecuente en las organizaciones es que ni directivos ni empleados tienen claro el propósito fundamental (misión) de la empresa ni las grandes metas del porvenir (visión). De tal forma que su trabajo es reactivo, se guían por los problemas del día a día, y las iniciativas o acciones que se generan en las diversas áreas están desvinculadas o desalineadas respecto a los inciertos propósitos de la organización.

En este contexto se puede indicar que el *Direccionamiento Estratégico* es la pieza central de la gestión empresarial, así como también, la base fundamental para la subsistencia y el logro de los resultados esperados por una organización.

Para poder enfrentar este reto, dos factores son importantes: clarificar la dirección que la organización tomará para que cada persona se encamine hacia ella, y asegurarse de alinear estrategias, proyectos, recursos, controles y sistemas necesarios para lograr dicha dirección.

El Direccionamiento Estratégico viene a ser un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes (Francés, 2006).

Este concepto es fundamental, ya que le proporcionará a los gerentes, jefes y supervisores de cualquier nivel de la organización la capacidad de:

- Sincronizar los esfuerzos de las diferentes unidades de negocio, procesos y departamentos funcionales, con la visión y estrategia de la organización.

- Elaborar el trabajo diario de todos los empleados al logro de los resultados claves de la organización.
- Orientarse completamente hacia las necesidades de los clientes, accionistas y empleados, y en los casos necesarios de los proveedores y de la comunidad.
- Integrar los procesos del área de Recursos Humanos hacia la estrategia de la organización para desarrollar personas de alto desempeño.
- Mejora continuamente del desempeño de unidades, departamentos, procesos y personas (Francés, 2006).

La idea de alinear o integrar diversos componentes aislados en un sistema mayor fue planteada originalmente por Peter Senge (2009). Desde su perspectiva, la relación entre las partes o un sistema integrado es más importante que el desempeño de las partes individuales. Para lograr esta relación es necesario alinear, sincronizar y desplegar el desempeño de cada uno de los componentes de dicho sistema. (Senge, 2009)

En ese sentido, los lineamientos estratégicos constituyen los elementos básicos para desarrollar un pensamiento global acerca de la empresa u organización. Ellos suministran un lenguaje para expresar las ideas que sirven para orientar la actividad futura de la empresa.

Es así que el *Plan Estratégico*, ha sido un conductor crítico para el éxito de los negocios, principalmente en el cambiante ambiente que vivimos en la actualidad. Desafortunadamente, muchas organizaciones utilizan un proceso tradicional de planeación, en el cual invierten infinidad de horas diseñando un documento denominado *Plan Estratégico*, que luego es desaprovechado como instrumento de movilización organizacional (Senge, 2009). Este proceso se centra en el diseño de un plan, cuya característica principal es concebir el plan como un fin en sí mismo, y no como una parte de un proceso o como un modelo para alcanzar la excelencia organizacional.

A continuación se presentan los componentes básicos de un *Plan Estratégico*:

### **1.1.1. Misión**

Razón de ser de la empresa, generalmente incluye elementos de identidad, actividad, finalidad u objetivo primordial. (Johnson, 2006)

### **1.1.2 Visión**

Hacia dónde se quiere llegar con la empresa, los clientes, los accionistas, los trabajadores, la sociedad local, regional o nacional (Johnson, 2006).

### **1.1.3 Valores**

Principios básicos que se deben observar en la actuación dentro de la organización para el logro de la misión (Johnson, 2006). Algunos valores establecidos por una determinada empresa pueden ser el Trabajo en Equipo, Calidad, Actitud Proactiva, Compromiso, Ética, Honestidad, Lealtad.

### **1.1.4 Objetivos**

Resultados que la organización proyecta conseguir dentro de un período de tiempo determinado, generalmente se plantean en base a la metodología SMART (siglas en inglés): concretos, medibles, alcanzables, realistas y expresados en un tiempo ideal.

### **1.1.5 Políticas**

Reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales determinadas acciones debe ocurrir (Johnson, 2006).

### **1.1.6 Planes operativos**

La finalidad de los planes operativos es cooperar en la consecución de los objetivos globales de la organización. Los planes operativos se relacionan con el establecimiento de objetivos específicos, medibles y alcanzables que las divisiones, los departamentos, los grupos de trabajo y los individuos dentro de la organización deben lograr a menudo en un tiempo corto más específico (Johnson, 2006).

En sí, se puede asegurar que los lineamientos estratégicos constituyen los elementos básicos para desarrollar el pensamiento estratégico acerca de una empresa u organización.

## **1.2 Administración por procesos**

La administración es una herramienta técnica que por lo general se la relaciona dentro del ámbito institucional (financiero, recursos humanos, logística, mantenimiento, abastecimientos, entre otros); pero, además, se involucra de manera visible en todas las fases de la vida del ser humano, ya sea para administrar el tiempo, vestuario, alimentación, objetivos, metas personales, entre otros.

Por tal motivo, “Administración es una técnica interdisciplinaria que incrementa la eficiencia y eficacia en la relación y articulación existente entre los recursos utilizados en el desarrollo de un proceso, con la finalidad de optimizar los resultados del objetivo o fin deseado” (Dávila, 2001, citado en (Paredes, 2010))

Bajo este marco conceptual, con mayor razón los administradores, gerentes, dueños de procesos, empresarios, empleados, operarios deben estar convencidos que el nivel de referencia que alcance la capacidad de gestión de la empresa o del trabajo personal, depende de la planificación para mantener una guía continua de las características técnicas de la administración.

De ahí que, “la administración por procesos es la selección de los insumos, las operaciones, los flujos de trabajo y los métodos que transforman los insumos en productos”(Krajewski & Ritzman, 2007). La selección de insumos empieza con la decisión de qué procesos se habrán de realizar internamente y cuáles se realizarán en el exterior y serán comprados como materiales y servicios. Además, las decisiones de procesos se refieren a la mezcla apropiada de habilidades humanas y de equipo, y también a qué parte de los procesos deberán ser desempeñadas por cada uno de ellos (Johnson, 2006).

Al tomar decisiones sobre los procesos, los gerentes se centran en controlar las prioridades competitivas como calidad, flexibilidad, tiempo y costo. La administración de procesos es una actividad continua, en la que los mismos principios aplican tanto para las

decisiones que se toman por primera vez como para las de rediseño. Así los procesos se encuentran en cambio constante.

### **1.3 Gerencia de procesos (ciclo PHVA)**

La gerencia de los procesos en las organizaciones de principios del siglo XXI es uno de los factores claves de su éxito. No obstante, no es novedoso ni el concepto administrativo, ni su práctica. Se puede afirmar, sin lugar a dudas, que desde los albores del siglo XX con el desarrollo del movimiento de la calidad, se dio inicio a la concepción administrativa de la gerencia de procesos, aunque de manera incipiente (Agudelo, 2007).

Para muchos la administración por procesos o gestión por procesos es una moda que tiene adeptos en todos los rincones del mundo y están deseosos de aplicarla, como los fueron en su oportunidad otras modas de administración por objetivos, la administración participativa, la administración por políticas, la administración por observación caminante y muchas otras administraciones. Pero sólo los gerentes profesionales, exitosos en la teoría y la práctica del arte de administrar organizaciones, saben que lo importante es orientarse hacia la gerencia de los procesos organizacionales como uno de los pilares de un sistema integral, holístico de planeación y gerencia, esencial para desarrollar la estrategia corporativa (Medina, 2007).

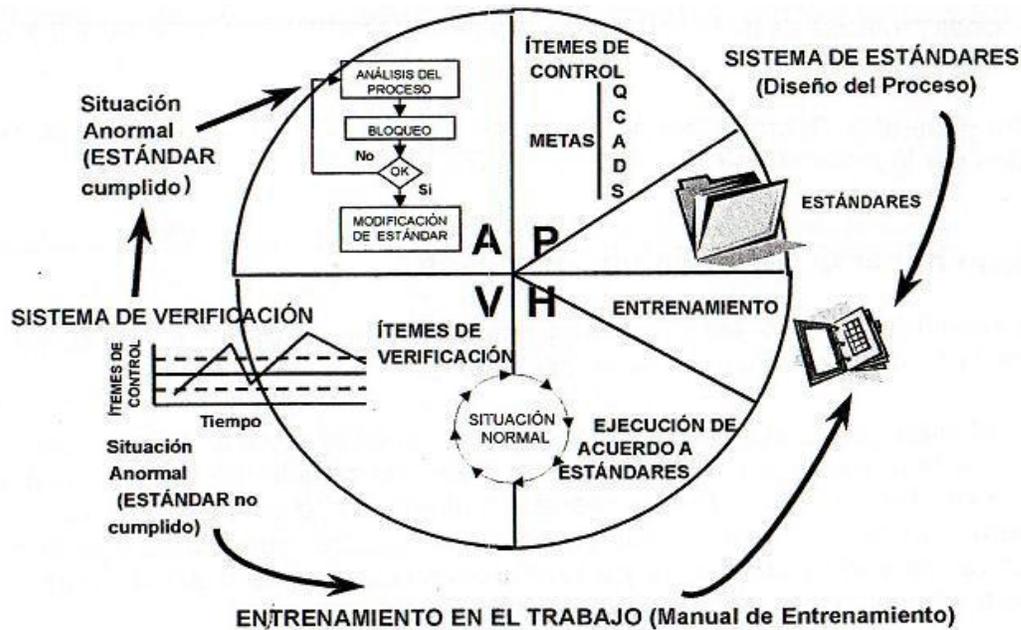
Hoy, se considera que la gerencia de procesos es una parte inherente al trabajo diario en las organizaciones (Dávila, 2001). Así se ha reconocido en todo el mundo, y aparece sistemáticamente como uno de los criterios esenciales para reconocer públicamente a las empresas con desempeño excelente en la estructura de todos los premios nacionales de calidad. De ahí que:

La gerencia de procesos no es sólo el conjunto de técnicas que se desarrollan dentro de una organización con el fin de cumplir con unos objetivos. Es una actitud que permite el desarrollo de unos recursos: humanos, tecnológicos y financieros, con el propósito de generar más recursos (Mejía, 2006).

La Gerencia por procesos o Gerencia del día a día se realiza mediante el giro permanente del ciclo PHVA: Planear, Hacer, Verificar y Actuar, también denominado Círculo de Deming, que es la concepción gerencial básica para dinamizar la gerencia del día a día;

relación entre las personas y los procesos en el trabajo diario y que se debe aplicar disciplinadamente (Agudelo, 2007).

Figura N° 1: Trabajo Diario – Circulo Deming



Fuente: (Agudelo, 2007)

La gerencia por procesos permite, entre otros:

- Eliminar las causas fundamentales de los problemas.
- Garantizar que los procesos de la empresa sean gerenciados donde se ejecutan.
- Eliminar el trabajo innecesario, es decir, el que no genera beneficios para el cliente final, el que no agrega valor y, por tanto, el comprador o usuario no está dispuesto a pagar por él.
- Mantener los niveles alcanzados y mejorar.

- Posibilitar que la alta dirección disponga de más tiempo para pensar en el futuro y en el mercado de la empresa. La gerencia no debe hacer las cosas, debe crear las condiciones propicias de direccionamiento y actitud de trabajo en equipo para que los demás hagan las actividades o tareas.
- En general la Gerencia por procesos permite alcanzar los planteamientos determinados por la propuesta de la Organización por procesos (Mejía, 2006).

Adicionalmente, para adquirir el dominio, conocimiento y habilidad en la aplicación de los elementos básicos de la gerencia del día a día, el académico Lusi Fernando Agudelo propone que lo fundamental es:

- a) El análisis de los procesos:** Los responsables de cada proceso definen los productos o servicios que esperan los clientes del proceso, las características de calidad que esperan los clientes, mediante la concertación directa con ellos, las actividades requeridas para entregar los productos abordados, los indicadores que permiten medir el logro de las características de calidad y el dueño del proceso responsable del gerenciamiento. Lo fundamental es diseñar procesos eficaces.
- b) El método de solución de problemas:** Permite que los responsables de los procesos identifiquen las causas que originan las fallas de los procesos y la metodología que se requiere para investigar y modificar esas causas, así como las herramientas que permiten hacer el análisis. Lo fundamental es ser capaz de identificar las causas raízables. También es aplicable a la mejora de procesos o resultados.
- c) Trabajo con disciplina:** Requiere el trabajo en equipo donde las personas adquieren compromiso mediante la capacitación para lograr resultados conjuntos. Las personas deben conocer todas las interrelaciones de los procesos y actuar en consecuencia con un sólo objetivo, la satisfacción del cliente externo a partir de la satisfacción del cliente interno, en la cadena de valor (Agudelo, 2007).

## 1.4 Procesos

Uno de los principales obstáculos que enfrentan las organizaciones es la ausencia de métodos, procesos y procedimientos documentados y actualizados. La falta de documentación, no permite tener una memoria organizacional, concentrando ésta en individuos aislados interpretando y aplicando cada cual los procesos a su manera. En estas circunstancias es muy difícil definir parámetros de rendimiento, establecer normas o definir metas de resultados.

De ahí que, uno de los autores más destacados en la reingeniería, Hammer, sostiene que para triunfar hoy, las empresas deben orientarse a los procesos; un desafío que exige romper con las reglas del pasado: las jerarquías regidas y las visiones restringidas, las tareas individuales. Se plantea pues un nuevo paradigma para las empresas y es el poner el centro de atención en los procesos, ya que éstos se ignoran por completo (Hammer, 2005).

Por lo tanto, una organización moderna orientada a los procesos, se ocupa de diseñarlos, medirlos con precisión, controlarlos y velar para que todos lo entiendan. El concepto que hoy se acepta es tener en cuenta el todo y concentrarse en el todo, esto conlleva a unir las tareas o actividades individuales, pensando y buscando superar las expectativas del cliente, lo cual necesariamente conduce a un mayor crecimiento (Salgado, 2012).

En los últimos tiempos se ha observado un gran énfasis sobre la gestión de los procesos, dada su importancia en la consecución de los objetivos de la organización. Un proceso se concibe como “Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno” (Medina, 2007). Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.

Un proceso implica el uso de los recursos de una organización, para obtener algo de valor. Ningún producto puede fabricarse y ningún servicio puede suministrarse sin un proceso, y ningún proceso puede existir sin un producto o servicio. Los procesos

sostienen toda actividad de trabajo y se presentan en todas las organizaciones y en todas las funciones de la organización.

#### 1.4.1 Identificación del proceso

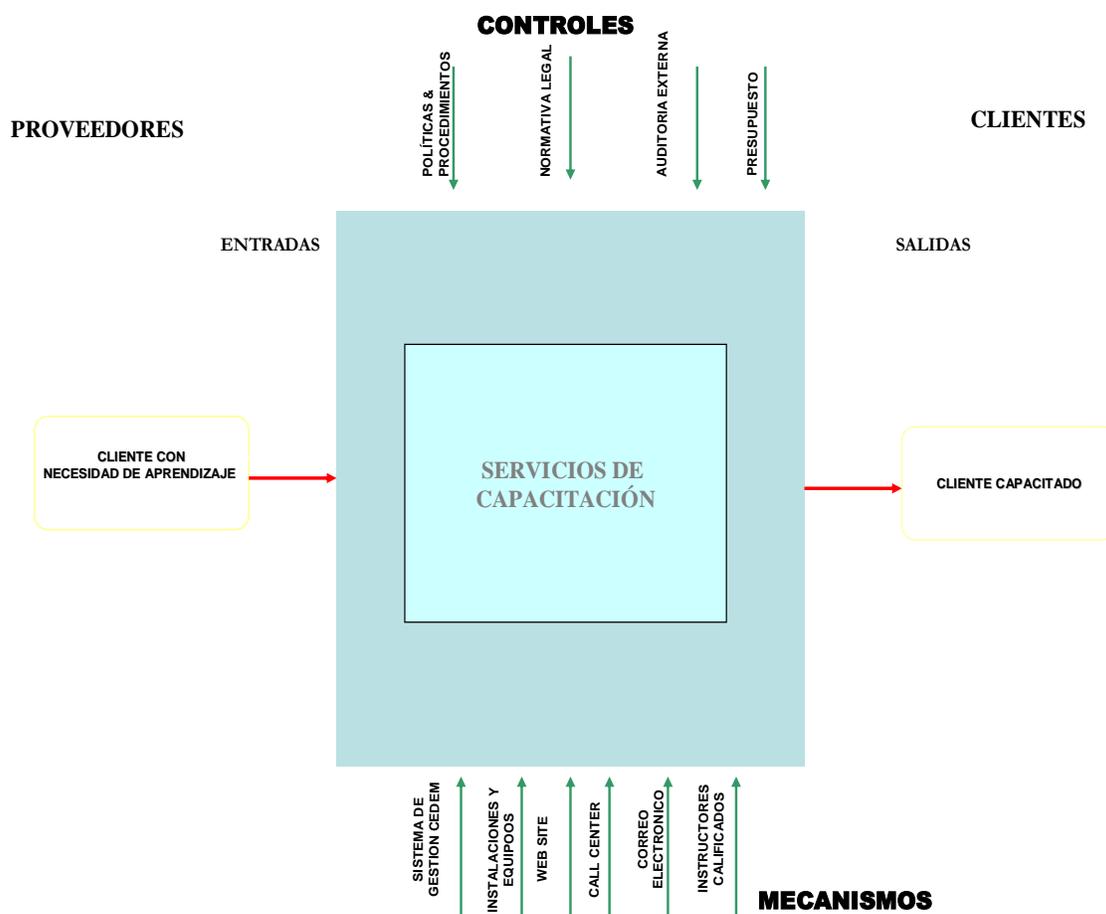
Desde el enfoque sistémico del académico Luis Fernando Agudelo, en un proceso intervienen tres actores: el cliente, el productor y el proveedor, que deben actuar unidos para obtener todos un beneficio común: el cliente con un producto o servicio diseñado de acuerdo con sus necesidades y expectativas, el productor entregando mediante un adecuado diseño de actividades productos satisfactorios, y sin retroceso, obtenidos a su vez cuando logra recibir buenos insumos entregados oportunamente por el proveedor (Agudelo, 2007).

Entonces un buen proceso se reconoce si tiene claramente definidas y establecidas las siguientes características:

- a) **Objetivo:** Propósito del proceso.
- b) **Responsable:** Persona que orienta, observa y mantiene el proceso bajo control.
- c) **Alcance:** Determinación de la responsabilidad del proceso, de tal manera que facilite la labor; determina el inicio y fin del proceso como referencia.
- d) **Insumos:** Todo lo que requiere como materia prima para ser transformada en producto final, incluyendo la información necesaria.
- e) **Productos:** Todo lo que entrega el proceso para un cliente, bien sea interno o externo y que debe responder a las necesidades identificadas para éste.
- f) **Recursos:** Todo aquello que permite transformar insumos en productos, clasificados como mano de obra, máquinas, medio logísticos o tecnología dura y blanda (hardware y software).
- g) **Duración:** Para el cliente es importante la oportunidad en la respuesta o el tiempo que se demora en entregar el producto, es decir el *Tiempo del Ciclo*.
- h) **Capacidad:** Lo que el proceso puede entregar en el tiempo determinado por la duración, y establecido como volumen o cantidad de unidades entregadas (Agudelo, 2007).

A continuación se muestra el *Proceso de Capacitación* de una empresa dedicada al sector educativo en el Ecuador:

**Figura N° 2: Ejemplo de un Proceso de Capacitación**

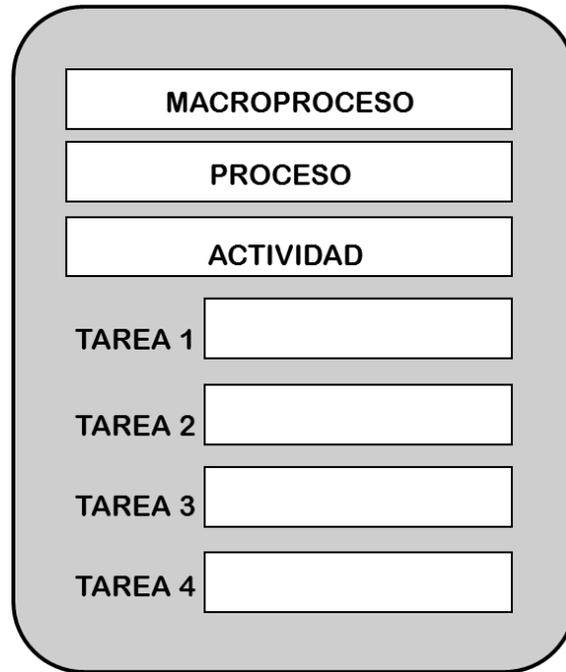


Fuente:(Agudelo, 2007)

### 1.4.2 Clasificación y mapa de procesos

Los procesos se pueden clasificar dependiendo del impacto, el alcance o el aporte que le hacen a la organización. Por ejemplo Luis Fernando Agudelo propone clasificarlos en cuatro niveles: Macroprocesos, Procesos, Actividades y Tareas. Cada nivel se comporta como un proceso según la definición inicial y cada nivel es controlado por un solo responsable (dueño del proceso). A menor nivel, actividades o tareas es posible que el dueño sea la misma persona que ejecuta todo lo referente al proceso. (Agudelo, 2007)

Figura N° 3: Ejemplo de Clasificación de Procesos



Fuente: (Agudelo, 2007)

El responsable de un proceso debe tener la capacidad para prever los cambios de la empresa y su impacto sobre los demás procesos.

### 1.4.3 Documentación de procesos

La documentación es importante porque conserva el conocimiento de la organización y asegura que no se cambie o se pierda. Muchas organizaciones han desarrollado conocimiento propio, a través de personas que se han desempeñado con mucha eficiencia y creatividad, pero el día que ellas parten se llevan todo el conocimiento y se debe empezar de nuevo. De ahí que:

documentar es definir ampliamente las responsabilidades, el lugar, el momento y la forma como debe ejecutarse cualquier actividad, pero en un sentido más amplio. Cualquier sistema implantado en la organización debe documentarse, particularmente cuando requiere que esas actividades se repitan de la mejor manera (Agudelo, 2007).

Frecuentemente los sistemas (conjuntos de procesos y subprocesos integrados en una organización) son difíciles de comprender, amplios, complejos y confusos; con múltiples puntos de contacto entre sí y con un buen número de áreas funcionales, departamentos y puestos implicados. Un modelo puede dar la oportunidad de organizar y documentar la información sobre un sistema (Medina, 2007).

Cuando un proceso es modelado, con ayuda de una representación gráfica, pueden apreciarse con facilidad las interrelaciones existentes entre distintas actividades, analizar cada actividad, definir los puntos de contacto con otros procesos, así como identificar los subprocesos comprendidos. Al mismo tiempo, los problemas existentes pueden ponerse de manifiesto claramente dando la oportunidad al inicio de acciones de mejora. Entonces se puede decir que modelar procesos no es más que una técnica estructurada para analizar y diseñar procesos productivos. Un medio para identificar los procesos ejecutados en las diversas unidades y las relaciones con otros procesos; es decir, una forma para identificar gráficamente la interacción entre actividades, datos y sistemas manuales o computacionales (Hammer, 2005). A continuación se muestran los modelos más utilizados en la actualidad:

- a) **Estático:** Representa la estructura del proceso pero no su comportamiento. Para lo cual se utilizan herramientas de diagramación como: diagramas de bloque o diagramas de flujo.
- b) **Dinámico:** Representa tanto la estructura como el comportamiento del proceso o sistema. Para lo cual se utilizan herramientas de simulación como, programas o software de simulación. (Hammer, 2005)

## 1.5 Indicadores

El último cuarto de Siglo XX, estuvo determinado por la crisis del petróleo (1973). En esta época se iniciaba una nueva fase económica caracterizada por la carestía de los recursos energéticos que propiciaba la aceleración de la innovación tecnológica. Así la estrategia, innovación y calidad se constituyeron como herramientas imprescindibles para alcanzar un grado suficiente de competitividad (Gutiérrez Pulido, 2010).

El entorno económico contemporáneo exige eficacia a los sistemas de gestión empresarial. El actual grado de competitividad y el proceso de cambio continuo en el que

se desenvuelve la actividad empresarial, han conducido a las empresas a estructurarse y actuar bajo una serie de criterios fundamentales que se pueden resumir de la siguiente forma:

- La estructuración de unidades de negocio, con decidida orientación al cliente.
- La amplitud y profundidad de su oferta.
- La innovación y capacidad de adaptación al cambio.
- Las nuevas tecnologías.
- La calidad como cultura.
- El valor añadido(Gutiérrez Pulido, 2010).

Estos criterios han repercutido sobre la necesidad de una reasignación de recursos técnicos, económicos y humanos, y en general sobre la política empresarial. Como consecuencia de esa reorientación, han surgido las nuevas necesidades de información que la empresa demanda a los actuales sistemas de gestión, con objeto de que sean eficaces para la toma de decisiones.

De ahí que la medición es una constante, se mide porque es importante saber lo que está ocurriendo objetivamente, así como lo propuso el empresario Crosby en sus primeras ponencias “Si no puede medirlo, no puede administrarlo”(García, 2011).

Para garantizar la confiabilidad de un sistema de medición es fundamental contar con un clima organizacional sano, donde los objetivos de la empresa estén por encima de los intereses particulares del individuo que verá la medición como estrategia persecutoria. Por lo anterior las mediciones deben verse como una forma de buscar mejorar y no de buscar responsables o culpables.

### **1.5.1 Indicadores de Gestión de Procesos**

Para proponer las nuevas metodologías que faciliten a la alta dirección de las empresas la implementación de sistemas de control adecuados a sus planteamientos estratégicos, resulta necesario un apropiado acercamiento a la óptica empresarial; de esta forma, se puede garantizar el éxito del cumplimiento de las estrategias y objetivos y con ello, la

supervivencia de las empresas en un entorno dinámico y competitivo como al que se enfrentan los negocios actualmente.

Además, con la evolución actual de los conceptos de empresa y de dirección de esta, se acentúa cada vez más la necesidad de cada directivo pueda tener una visión global de su gestión, sobre la base de un conjunto de informaciones procedentes tanto de fuentes internas como externas(Salgado, 2012).

Evaluar un proceso permite conocer la naturaleza y el conjunto de los servicios brindados al usuario, la tecnología utilizada, la cantidad y calidad de los recursos empleados, la secuencia de las normas y procedimientos, protocolos de manejo, así como la adecuada integración de los servicios o departamentos institucionales.“La medición eleva nuestro nivel de vida, al posibilitar más y mejores resultados de los procesos”(Mejía, 2006).

A continuación, se muestra un ejemplo de algunos indicadores:

**Figura N° 4: Indicadores para la medición de la gestión por procesos**

<b>Promedio día estancia</b>
Es el resultado de dividir el número de días de estancia de los egresos del período entre el número de egresos en el mismo período.
Promedio día estancia = $\frac{\text{No. días estancia de egresos del período}}{\text{No. De egresos del período}}$

<b>Nivel de Atención Exigido</b>
Es el resultado de dividir el tiempo de respuesta en segundos del período para el tiempo esperado en el mismo período.
Promedio de Atención = $\frac{\text{Tiempo de Respuesta en Segundos}}{\text{Tiempo esperado}}$

<b>Nivel de Capacitación</b>
Es el resultado de dividir el número de capacitaciones realizadas del período para el número de capacitaciones planificadas en el mismo período.
Promedio de Capacitación = $\frac{\text{Nro. De Capacitaciones Realizadas}}{\text{Nro. De Capacitaciones Planificadas}}$

<b>Nivel de Productividad</b>
Es el resultado de dividir el número de artículos producidos en un lote de producción para el tiempo de producción en el mismo lote.
Promedio de Producción = $\frac{\text{Nro. De Artículos Producidos}}{\text{Tiempo de Producción}}$

Fuente: (González, 2012)

## **1.6 Calidad**

El estudio de este elemento resulta de vital importancia en la dirección de las organizaciones contemporáneas, debido a que permite diseñar, comprender y aplicar un

sistema de gestión de la calidad a diferentes áreas de la empresa con la finalidad de buscar la excelencia en las actividades, que realiza en el ámbito personal y profesional; a la vez que contribuirá al bienestar de las personas que los rodean(Gutiérrez Pulido, 2010).

### **1.6.1 Evolución**

La calidad y sus formas de medición han transitado por diferentes etapas, descritas a continuación:

#### **Operador (1910 – 1920)**

Cuando un artículo era producido por una persona y el concepto de calidad estaba ligado a la habilidad del mismo, siendo independiente del costo o esfuerzo necesario para ello.

#### **Supervisor (1920 – 1930)**

Entre los años 1920 - 1930 se incorpora al supervisor para comprobar la calidad de los fabricantes.

#### **Departamento de Inspección (1930 – 1945)**

En esta etapa se realiza la introducción de técnicas estadísticas, como la inspección por muestreo de los productos terminados. Se adviene además la introducción del departamento de inspección con el propósito de separar las fracciones defectuosas del resto de la producción.

#### **Control Estadístico (1945 – 1960)**

Esta etapa corresponde al período de postguerra y se caracteriza por la creación de técnicas de inspección basadas en el análisis estadístico; en donde se creó el control gráfico de los procesos y la inspección de lotes por muestreo. Al final de la guerra, los japoneses empezaron a interesarse por las ideas de Shewart, Deming, Juran y otros, que forjan los primeros pasos de la gestión de calidad moderna. Estos, ante el rechazo de la industria americana a aplicar sus ideas, deciden trabajar en Japón, obteniendo los resultados que llevaron a esta nación a convertirse en líder de la aplicación de estos procesos a partir de las décadas del 60 y 70. Fue entonces cuando muchas empresas

comenzaron a trabajar con el concepto de *Sistema Integral de Calidad*, que afectaba al diseño, la fabricación y la comercialización.

### **Control de Calidad (1960 – 1990)**

Se incorpora la inspección masiva en la producción industrial pero exclusivamente en productos terminados. Los años 70's y principio de los 80's estuvieron marcados por un empeño en la calidad en todos los aspectos de los negocios y organizaciones de servicios, incluyendo las finanzas, ventas, personal, mantenimientos, administración, fabricación y servicio. La reducción en la productividad, los altos costos, huelgas y elevados índices de desempleo, provocaron que la administración se volviera hacia el mejoramiento en la calidad como medio de supervivencia organizacional.

### **Calidad Total (1987 – 1990)**

Comienza a manejarse el término de calidad total, también conocido como la Gestión de Calidad Total (abreviada TQM, del inglés Total Quality Management) siendo una estrategia de gestión orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos organizacionales. La TQM ha sido ampliamente utilizada en manufactura, educación, gobierno e industrias de servicio. Se le denomina *total* porque en ella se comprende la organización de la empresa globalmente y las personas que trabajan en ella. Este proceso moderno implica la participación continua de todos los trabajadores de una organización en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos y servicios que ofrece una organización. De igual manera esta participación debe verse reflejada en las actividades que se realizan dentro de la misma. Este concepto va mucho más allá del enfoque tradicional de la calidad solamente basada en normas, que atribuye importancia sólo al cumplimiento de ciertos requisitos y características de los productos o servicios. En el concepto de calidad se incluye la satisfacción del cliente y se aplica tanto al producto como a la organización. La Calidad Total pretende, teniendo como idea final la satisfacción del cliente, obtener beneficios para todos los miembros de la empresa. Por tanto, no sólo se pretende fabricar un producto con el objetivo de venderlo, sino que abarca otros aspectos tales como mejoras en las condiciones de trabajo y en la formación del personal.

### **Norma ISO 9000 (1990 – Adelante)**

La Organización Internacional de Normas ISO creada desde hace más de cinco décadas, tuvo como propósito desde su fundación, mejorar la calidad, aumentar la productividad, disminuir los costos e impulsar el comercio internacional. De este organismo surgen la familia de normas ISO 9000, que están integradas por un conjunto de modelos y documentos sobre gestión de calidad. En 1987 se publicaron las normas internacionales actuales sobre aseguramiento de la calidad. Por primera vez, cada una de ellas sirve como un modelo de calidad dirigido a determinada área de la industria, la manufactura o los servicios. En la actualidad cubren todas las funciones o posibilidades de desempeño, y tienen el objetivo de llevar la calidad o la productividad de los productos o servicios que se ofrecen. Aunque los antecedentes más remotos de la existencia de la norma ISO 9000 datan de hace más de 50 años, es importante destacar que la aceptación internacional de la normalización ha tenido vigencia, sobre todo, a partir de la década de 1980 (Gutiérrez Pulido, 2010).

A continuación se presentan las Normas ISO más conocidas:

Tabla N° 1: Normas ISO

NORMAS BÁSICAS DE LA FAMILIA ISO 9000	PROPÓSITO
<i>ISO 9000: Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario</i>	Establece un punto de partida para comprender las normas y define los términos fundamentales utilizados en la familia de las Normas ISO 9000, que se necesitan para evitar malentendidos en su utilización.
<i>ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos</i>	Esta norma de requisitos que se emplea para cumplir eficazmente los requisitos del cliente y los reglamentos aplicables, para conseguir la satisfacción del cliente.
<i>ISO 9004: Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del Desempeño.</i>	Esta norma proporciona ayuda para la mejora del sistema de gestión de la calidad para beneficiar a todas las partes interesadas a través del mantenimiento a través de la satisfacción del cliente. La Norma ISO 9004 abarca tanto la eficiencia del sistema de gestión de calidad como su eficacia
<i>ISO 14000: Sistema de Gestión Ambiental</i>	Promueve la estandarización de formas de producir y prestar servicios que protejan al medio ambiente, minimizando los efectos dañinos que pueden causar las actividades organizacionales.
<i>ISO 19011: Directrices para la Auditoría Ambiental y de Calidad</i>	Proporciona directrices para verificar la capacidad del sistema de conseguir objetivos de la calidad definidos. Esta norma se puede utilizar internamente o para auditar a los proveedores.

Fuente: (INEN, 2014)

Ya en la actualidad se maneja el término de sistema de gestión, como lo manifiesta Gutiérrez Pulido:

### **Sistema Integrado de Gestión (2000 – Actualidad)**

Este sistema de gestión integra todos los sistemas y procesos en una estructura completa permitiéndole trabajar como una sola unidad con los mismos objetivos. La gestión integrada proporciona una imagen clara de todos los aspectos de la organización, su interrelación y los riesgos relacionados. También significa minimizar la duplicación y facilitar la adopción de nuevos sistemas en el futuro. Un sistema de gestión integrada va dirigido a organizaciones con un único sistema de gestión que incorpora dos o más normas de sistemas de gestión (por ejemplo, ISO 9001:Gestión de la calidad e ISO 14001:Gestión medioambiental). Básicamente un Sistema Integrado de Gestión (SIG) tiene que ver con todos los aspectos de la organización, desde el Aseguramiento de la Calidad del producto e incremento de la satisfacción del cliente, pasando por el mantenimiento de las operaciones dentro de una tema de prevención de la contaminación y el control de los riesgos de salud y seguridad ocupacional, logrando con ello la meta de ser socialmente responsable. Actualmente se considera que una organización se gestiona con Sistemas Integrados cuando cumple los requisitos de las Normas: ISO 9001:2008, OHSAS 18001:2007, ISO 14001:2004 y tiene implementados estos sistemas. lo cual aumenta significativamente la productividad de estas empresas mejorando su imagen a nivel internacional y aumentando el número de clientes satisfechos (Gutiérrez Pulido, 2010).

### **1.6.2 Responsabilidad Social Empresarial**

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) denominada además Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se conceptualiza como aquella contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las entidades, fundamentalmente con el objetivo de optimizar su situación competitiva y su valor añadido (Valdez Villa, 2010).

La práctica de la responsabilidad social genera beneficios adicionales asociados con el atractivo que representa para sus clientes, empleados e inversionistas, convirtiendo a las empresas que incluyen esta filosofía, en más competitivas y capaces de adaptarse a los giros del mercado.

### **1.6.3 Calidad y Productividad**

La Norma ISO 9000:2005 define la calidad como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos, entendiendo requisito como una necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria (INEN, 2014).

En términos menos formales, la calidad la define el cliente, pues constituye el juicio que este aporta sobre un producto o servicio que generalmente es la aprobación o rechazo. Ello conlleva a analizar la importancia de trabajar en la productividad de los procesos de una organización, para ofertar productos y servicios que no solo cumplan con las expectativas del cliente, sino que las superen.

La productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr los resultados considerando los recursos logrados y los recursos empleados. Es usual ver la productividad a través de dos componentes: *eficiencia* y *eficacia*. La primera es simplemente la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados, mientras que la eficacia es el grado en que se realizan las actividades planeadas y se alcanzan los resultados planeados (Gutiérrez Pulido, 2010).

## **1.7 Conceptos relacionados**

### **1.7.1 Cadena de Valor**

Michael Porter (1987) propuso el concepto de Cadena de Valor para identificar las formas de generar más beneficios para el consumidor y con ello obtener ventajas competitivas. El concepto radica en hacer el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos primarios y de apoyo, es decir, categorizando los procesos que producen valor añadido en una organización, por ejemplo: logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercadotecnia y ventas y servicio; apoyados siempre por: la infraestructura de la empresa, administración de los recursos humanos, desarrollo tecnológico y adquisiciones.

Con esta herramienta, se desgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Proporciona además instrumentos que favorecen la ejecución de planes directivos y estrategias para la planificación operativa (Porter, 2006).

**Figura N° 5: Cadena de Valor Genérica**



Fuente: (Agudelo, 2007)

### 1.7.2 Competitividad

Sobre este aspecto, Michael Porter estudió los factores que determinan el éxito competitivo de los sectores económicos nacionales en el mercado internacional, concluyendo que la competitividad posee una fuerte dependencia de la capacidad de las organizaciones para innovar y elevar la calidad de los productos durante un período de tiempo sostenido. A su vez, esta capacidad también requiere de los factores del entorno nacional, conocidos como determinantes de la competitividad (Porter, 2006).

Otros autores como Gutiérrez manifiestan que “la competitividad se entiende como la capacidad de una empresa para generar un producto o servicio de mejor manera que sus competidores” (Gutiérrez Pulido, 2010). Esta capacidad resulta fundamental en un mundo de mercados globalizados, en los que el cliente por lo general puede elegir lo que necesita entre varias opciones.

### 1.7.3 Ventaja Competitiva

A inicios de la década de los 90, Porter presenta ante el mundo entero *El Modelo del Diamante para la ventaja competitiva de las naciones*, ofreciendo un algoritmo que puede contribuir al entendimiento de la posición comparativa de una nación a nivel global y que también puede ser empleado para regiones geográficas más amplias.

Este modelo presenta cuatro grupos principales y dos secundarios de determinantes. Los cuatro principales son: factores de producción; condiciones de demanda, industrias relacionadas y de apoyo, estructura y rivalidad del sector y estrategia de empresas. Los factores secundarios son: gobierno y hechos fortuitos.

Figura N° 6: Modelo de Diamante de Porter



Fuente: (Agudelo, 2007)

### 1.7.4 Diagrama de Flujo

Con frecuencia se utilizan los términos procesos y procedimientos en forma análoga. Pero en realidad, “Un procedimiento es un método, manera de proceder en algunos procesos o en cierto curso de acción. Curso particular de acción o manera de hacer algo, como los procedimientos que rigen el proceso de transferencia de pacientes” (Medina, 2007).

Los diagramas de flujo se conciben con el fin de sustituir las explicaciones redundantes sobre operaciones y actividades por un concepto infográfico más fiable, ilustrativo y de fácil lectura, que de forma simplificada constituya un referente permanente visible.

En esencia, un diagrama de flujo constituye la técnica básica que permite describir gráficamente un proceso existente o uno nuevo propuesto, mediante símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades que se realizan desde un punto de partida hasta un punto final, las relaciones entre los diferentes actores, indicando quién hace qué y en qué secuencia se desarrolla el proceso (Salgado, 2012).

### **1.7.5 Herramientas de Gestión de Calidad**

La calidad como proceso sistémico y dinámico de mejoramiento continuo es utilizado por las empresas para lograr sus metas a corto, mediano y largo plazo. En este sentido, resulta imprescindible aplicar instrumentos útiles que faciliten el trabajo en equipo y provean un ambiente favorable para la comunicación, permitiendo recolectar, clasificar y analizar datos. A continuación se muestran algunas de las herramientas más comunes:

- a) Lluvia de Ideas:** O tormenta de ideas es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado. Este método permite producir ideas en equipo, progresivamente superiores y más completas o amplias, sobre los problemas de un área, las causas de los mismos, o sobre la solución a los problemas.
- b) Diagrama de Árbol:** Es una herramienta de planificación que ayuda a identificar las relaciones causa – efecto de un problema específico. En un diagrama de árbol se proyecta sistemáticamente, en detalle, el qué y el cómo, es decir las maneras o los medios más apropiados y efectivos para alcanzar un objetivo.
- c) Diagrama Causa – Efecto:** También conocido como espina de pescado, es una técnica gráfica que enumera y organiza las posibles causas o contribuciones al problema. Ilustra relaciones entre causas y es útil en la evaluación de causas adicionales.
- d) Diagrama de Dispersión:** O también llamados gráficos de correlación son representaciones gráficas, que permiten estudiar la relación entre dos variables.
- e) Diagrama de Pareto:** Gráfico de barras que ayuda a determinar qué problemas y en qué orden se deben resolver. Toma el concepto de los pocos vitales, muchos triviales

o razón 20% - 80%, que significa que el veinte por ciento de las causas generan el 80% de los problemas.

**f) Gráfico de Control:** Son cuadros de tendencias, con límites superiores e inferiores estadísticamente determinados. Mientras los valores de la variable controlada estén dentro de los límites, se dice que el sistema “está en control” y que sus variables se deben a “causas comunes”. (Gutiérrez Pulido, 2010)

Estos elementos garantizan el adecuado control de la calidad en las organizaciones, permitiendo además el seguimiento de las operaciones, así como organizar flujos y tomar decisiones acertadas y unánimes en torno a los problemas que se puedan presentar y en el cumplimiento de los objetivos. Constituyen a la vez herramientas que ayudan a la cohesión del proceso organizacional, incrementando la participación del personal, dotándolo así de un mayor sentido de pertenencia.

## **1.8. Hipótesis de la Investigación**

Luego de establecer los referentes teóricos necesarios para la presente investigación, se puede definir la hipótesis de la misma:

Con el diseño y aplicación de un sistema de gestión por procesos al área administrativa del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, se contribuye a optimizar y mejorar la eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios de dicha área.

## **2. DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO DE CESANTÍA DE LA POLICÍA NACIONAL**

## **2.1 Reseña del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional.**

El Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, ha trabajado durante muchos años, prestando su contingente para proporcionar a los miembros de la Policía Nacional prestaciones que les permitan mejorar sus condiciones de vida, coadyuvando de esta manera al desarrollo nacional (Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, 2006).

Estas prestaciones son de carácter social y a ellas tienen derecho los miembros de la institución que se separan del servicio activo de forma definitiva. El Servicio de Cesantía fue creado el 20 de diciembre de 1960, a través de un decreto ley. A partir de entonces fue dada a conocer como Cooperativa de la Cesantía de la Policía Nacional. Esta institución de carácter cooperativista y no de seguridad social, fue creada para brindar beneficios al personal de la Policía Nacional de ese entonces. Posteriormente, luego de pasar por algunas reformas normativas esta cooperativa pasa a ser oficialmente Servicio de Cesantía de la Policía Civil Nacional el 14 de julio de 1970, con el objetivo de brindar beneficios del Seguro de Cesantía y la devolución de aportes a los asociados cesantes. Desde entonces ha sido administrado de manera responsable, eficaz y solidaria por parte de sus miembros, reportando así importantes provechos para quienes desempeñan tan imprescindible tarea en la sociedad (Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, 2006).

### **2.1.1 Misión**

La Misión es la razón de ser de una entidad y se expresa en objetivos permanentes que determinan su creación. Se establece en concordancia con el instrumento jurídico de creación de cada entidad, así como con la Constitución Política del Estado y otras disposiciones legales sobre la organización del Sector Público (Servicio de Cesantía Policía Nacional del Ecuador, 2014). En el caso específico de la presente organización, la misión es la siguiente:

“Entregar el seguro de cesantía en forma oportuna a los miembros de la Policía Nacional que se acogen a su retiro, administrando eficientemente los recursos económicos, optimizando las inversiones y rendimientos con el objeto de asegurar el servicio en el futuro”. (Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, 2006)

### **2.1.2 Visión**

La visión es la declaración sobre lo que la institución aspira a ser y sobre sus expectativas para el futuro que pretende alcanzar; significa el reto de la institución para cumplir su Misión. (Servicio de Cesantía Policía Nacional del Ecuador, 2014). El Servicio de Cesantía tiene como visión:

“Ser una institución sólida, eficiente y eficaz, con desarrollo sostenido y fortalecida económicamente, que entregue todas las prestaciones requeridas por la comunidad policial y que mantenga altos índices de rendimiento económico”. (Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, 2006).

### **2.1.3 Objetivo General**

Otorgar integral y equitativo del Seguro de Cesantía, así como la devolución de los aportes a todos los miembros cesantes de la Policía Nacional, de acuerdo a las aportaciones, para garantizar el bienestar individual y familiar al acogerse a la situación de retiro. (Servicio de Cesantía Policía Nacional del Ecuador, 2012)

### **2.1.4 Objetivos Estratégicos**

Para dar cumplimiento al objetivo general de la entidad, se debe cumplir con los objetivos estratégicos que a continuación se presentan:

- Mejorar la calidad de los servicios que brinda el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional;
- Diseñar Manual de Procesos;
- Capacitar al personal;
- Desconcentrar y descentralizar competencias de gestión operativa para dar una mejor atención a los miembros policiales, orientando su accionar para establecer e incrementar sucursales y cobertura a nivel nacional;
- Implementar mecanismos de seguimiento y evaluación de la gestión institucional, procesos, equipos de trabajo y servidores para garantizar el mejoramiento continuo de la organización;

- Garantizar la racionalidad y consistencia de la estructura orgánica del Servicio de Cesantía, mediante su alineamiento con la misión y la gestión estratégica;
- Estandarizar productos básicos de los procesos habilitantes de apoyo y asesoría;
- Impulsar el cambio de cultura organizacional, para que los funcionarios que laboran en el Servicio de Cesantía contribuyan proactivamente a la gestión institucional; y,
- Medir continuamente la satisfacción del cliente interno y externo(Servicio de Cesantía Policía Nacional del Ecuador, 2014).

### **2.1.5 Política General Institucional**

El SCPN mantendrá un proceso de modernización, permanente, armónico y sostenible que permita fortalecer la cultura organizacional. (Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, 2006)

### **2.1.6 Estrategia General Institucional**

Cada estamento del Servicio de Cesantía se constituirá en administrador del proceso de cambio, con funcionarios y empleados comprometidos con la modernización y directivos de alto nivel convertidos en facilitadores de la transformación mediante un desarrollo conjunto.

### **2.1.7 Código de Valores del SCPN**

El comportamiento de los miembros del Servicio de Cesantía, se rige bajo un código de valores de la institución que es controlado de forma continua:

- COMPROMISO SOCIAL Y VOCACIÓN DE SERVICIO, como una actitud permanente en el cumplimiento de las obligaciones institucionales, apoyando el desarrollo social de la Policía Nacional para conseguir un mejor país, a través de un trabajo eficiente y eficaz.

- HONESTIDAD A TODA PRUEBA, procediendo siempre con rectitud e integridad, en el cuidado y administración de los fondos que los aportantes han confiado a la Institución en general y a cada uno de los miembros del Servicio en particular.
- LEALTAD, siendo siempre fieles con los aportantes, jefes, subalternos y compañeros.
- DISCIPLINA, en todas las actividades, observando estrictamente las leyes, reglamentos y normas vigentes.
- EQUIDAD Y JUSTICIA a través de un trato justo y equitativo para todos, tanto en la administración como en las relaciones interpersonales.
- SOLIDARIDAD, al promover en los socios o aportantes la ayuda mutua y en todos los funcionarios el trabajo colaborativo, para laborar bajo un mismo fin, compartiendo con afecto las metas, valores y principios. (Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, 2006)

## 2.1.8 Organigrama de la institución

A continuación se muestra el actual organigrama del Servicio de Cesantía:

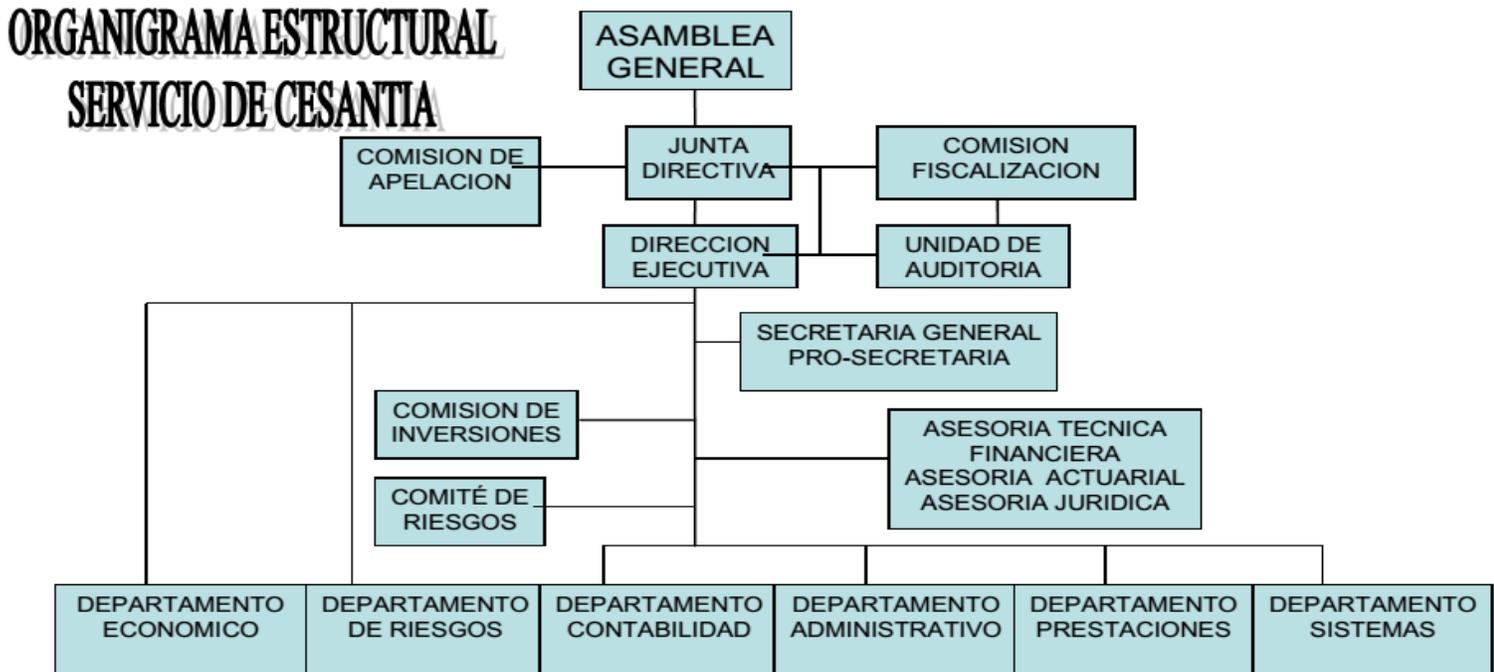


Figura N° 7: Organigrama Estructural Servicio de Cesantía

**Fuente:(Servicio de Cesantía Policía Nacional del Ecuador, 2012)**

## 2.2 Base Legal

Las coyunturas económicas y sociales de la nación, coadyuvaron a que se actualizara el marco legal y reglamentario que normaba el Servicio de Cesantía, por lo que se replanteó todo el sistema y se emitió una ley para mejorar la situación personal de los miembros cesantes y que también lograra una efectiva planificación, promoción y ejecución de actividades financieras que optimizara la inversión de los recursos que posee esta institución. Esta nueva ley se promulgó el 13 de septiembre de 2002 y fue la Nro 2002-79 del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, según el Registro Oficial No. 662 (Ver: (Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, 2006)).

Dicha ley decreta lo siguiente:

El Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, es una persona jurídica con autonomía económica y administrativa con finalidad social, su domicilio está en la ciudad de Quito y su representante legal es el Director Ejecutivo. La cesantía es una prestación social obligatoria e irrenunciable que concede el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional al personal policial cesante, de acuerdo con esta Ley y su Reglamento. (Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, 2006)

El reglamento al que se hace referencia fue establecido a través del Decreto Ejecutivo No. 370 y publicado en el Registro Oficial No. 80, de fecha 13 de mayo de 2003. Este dispone normas de orden general y obligatorio que deben ser puestas en práctica en la institución para que se pueda desempeñar correctamente desde el punto de vista estructural y funcional. También establece los métodos que se deben implementar para la prestación del seguro de cesantía y devolución de aportes, así como

Las condiciones y procedimientos a los que deben someterse los beneficiarios para hacer efectivo este beneficio de seguridad social; el reglamento establece que los fondos y patrimonio del SCPN, son propios y distintos de los del Estado y serán destinados exclusivamente para los fines establecidos en la ley y sus reglamentos. (Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, 2006)

El Servicio de Cesantía tiene como objetivo, otorgar el despido y devolución de aportes a los miembros cesantes que cumplan con las obligaciones legales y reglamentarias. Para cumplir con esta función, la entidad posee fondos ordinarios y de reserva. Resulta importante además plantear que el SCPN está regulado por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

### **2.2.1 Clientes**

De acuerdo con lo establecido en la Ley,

El Seguro de Cesantía es una prestación de carácter social, a la que tiene derecho el miembro de la Institución que se separa del servicio activo en forma definitiva, habiendo aportado por lo menos 240 imposiciones mensuales y más exigencias legales y

reglamentarias. Se pagará en dinero en efectivo. (Servicio de Cesantía Policía Nacional del Ecuador, 2012)

Según el Plan Operativo Anual del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, esta entidad que tiene como slogan “El Futuro de la Familia Policial, es Nuestra Prioridad”, se orienta a beneficiar a los miembros policiales usuarios del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, a través de la creación de valor agregado en los servicios que ofrece la Entidad.

Este plan establece líneas de acción enfocadas en la perspectiva del cliente:

- Orientación de todos los servicios hacia el usuario y/o miembro policial cliente, generando un valor agregado, a fin de incrementar la satisfacción de los mismos.
- Fomento de la cultura de exigencia de los derechos de los usuarios de los servicios de la entidad.
- Priorización del control de los servicios prestatarios: Préstamos Quirografarios, Préstamos Prendarios y Préstamos Hipotecarios.
- Robustecimiento y automatización del procesamiento de la información a través del sistema informático implementado.
- Fortalecimiento de la acción de control para conseguir mejora en los índices de calidad y cobertura de los servicios prestados.
- Fomento de la cultura de exigencia de los derechos de los usuarios.
- Coordinación de acciones con otros organismos e instituciones, para el cumplimiento de los fines de la institución (Servicio de Cesantía Policía Nacional del Ecuador, 2014).

### **2.2.2 Servicios que presta**

Dentro de los servicios que presta esta institución, el Departamento de Prestaciones cumple un rol fundamental. Las tasas de interés que generan los productos de préstamos cumplen un objetivo equilibrado: de una parte, resulta imprescindible para el Servicio de Cesantía brindar oportunidades de financiamiento a sus afiliados y de otra, obtener un rendimiento que permita cumplir con lo proyectado. Según el Reglamento de Préstamos

del SCPN (2000), a continuación se presenta cada producto de préstamos (Servicio de Cesantía Policía Nacional del Ecuador, 2012):

### **2.2.3 Préstamos Quirografarios**

Son aquellos que se otorgan a los miembros policiales en servicio activo, que tengan como mínimo 24 imposiciones mensuales, respaldado mediante documentos firmados por el Representante Legal del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, el prestatario y el garante según sea el caso, para constancia del préstamo concedido; y, se clasifican en ordinarios y extraordinarios (Servicio de Cesantía Policía Nacional del Ecuador, 2012).

### **2.2.4 Préstamos Emergentes**

Aquellos que se otorgan a los miembros policiales en servicio activo que tengan como mínimo 6 imposiciones mensuales, por situaciones especiales tales como: calamidad doméstica, enfermedad grave del miembro policial y/o cónyuge, hijos o de sus familiares dependientes de él, en casos fortuitos o de fuerza mayor que ocasionen daños personales y/o a la propiedad del miembro policial. Se dividen en ordinarios y extraordinarios (Servicio de Cesantía Policía Nacional del Ecuador, 2012).

### **2.2.5 Préstamos Hipotecarios**

Los que se destinan a miembros policiales en servicio activo que tengan como mínimo 36 imposiciones, con el objeto de satisfacer sus necesidades mediante la adquisición de bienes inmuebles (casas, departamentos, terrenos u oficinas, hipotecados o no) en cualquier lugar del país, incluyendo planes de vivienda patrocinados por entidades públicas o privadas o con garantía hipotecaria de un bien inmueble de propiedad del miembro policial solicitante, así como también, para el pago de valores adeudados por préstamos hipotecarios en otras entidades del sistema nacional financiero, sin que sea impedimento para aquellos miembros de la Policía Nacional que ya dispongan de bienes inmuebles al momento de solicitar el préstamo (Servicio de Cesantía Policía Nacional del Ecuador, 2012).

### **2.2.6 Préstamos Prendarios**

Son los destinados a miembros policiales en servicio activo con 36 imposiciones mensuales como mínimo, con el objeto de satisfacer sus necesidades mediante la adquisición de bienes de consumo duradero nuevos, cuyo monto máximo será de US\$35,000 (Servicio de Cesantía Policía Nacional del Ecuador, 2012).

### **2.2.7 Devolución de Aportes**

Este es otro de los servicios que se presta en la institución, y tienen derecho a ella los siguientes miembros:

Los Oficiales, Clases y Policía o sus derecho-habientes en caso de fallecimiento del titular, producido fuera de actos de servicio, que no hubieren cumplido con los requisitos para obtener el Seguro de Cesantía tendrán derecho a la devolución de los aportes personales, con el interés promedio fijado por el Banco Central del Ecuador para obligaciones pasivas calculadas a la fecha de publicación de la baja respectiva. Requisitos para la Devolución de Aportes: Partida de nacimiento del cesante, Lista de revista de comisariato, Certificación de baja, Certificado de no adeudar prendas del Estado, concedido por la última Unidad donde trabajó, Certificado de entrega de prendas del Estado o de no haber recibido, otorgado por el guardalmacén de la Comandancia General, Certificado de no adeudar al Comisariato de la Policía, Certificado de no adeudar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional, Certificado de no adeudar a la Dirección General de Bienestar Social, Certificado de no adeudar buena cuenta a la Jefatura Financiera de la Comandancia General de la Policía Nacional o de otras Unidades, Certificado de no adeudar al Hospital de la Policía, Certificado de entrega de credencial, Copia de la cédula de ciudadanía, Certificado del cobro de los haberes del último mes donde prestó sus servicios, en caso de no cumplir los 20 años de servicio, certificado de no adeudar al ISSPOL; y, Certificado de no adeudar al Servicio de Cesantía de la Policía Nacional. En caso de fallecimiento del beneficiario, además de la documentación enlistada, se deben presentar los siguientes documentos: Solicitud del presunto o presuntos beneficiarios, Partida de defunción, Información sumaria en la que se determine la relación con el difunto, el número de hijos y si los mismos se encuentran bajo su cuidado y protección, Partida de matrimonio, Partida de nacimiento de los

beneficiarios; y, Publicación en la prensa en las ciudades de Quito y Guayaquil y en la capital provincial del lugar de origen del causante, con el texto aprobado por la Junta Directiva, en el que, se concederá treinta días de plazo para que comparezca cualquier persona que se considere con derecho. (Servicio de Cesantía Policía Nacional del Ecuador, 2012)

### **2.2.8 Seguro de Cesantía**

Este servicio se considera como fundamental de la entidad.

Es una prestación de carácter social, a la que tiene derecho el miembro de la Institución que se separa del servicio activo en forma definitiva, habiendo aportado por lo menos 240 imposiciones (aportaciones) mensuales (20 años) y más exigencias legales y reglamentarias. Se pagará por una sola vez en dinero en efectivo. El Seguro de Cesantía está constituido por la cuantía básica y la bonificación, las que son fijadas anualmente por la Junta Directiva. Es un valor que se fija anualmente en base a la situación y proyección económica del Servicio de Cesantía. La cuantía básica es una para Oficiales y otra para Clases y Policías sin distinción de grados. Es el valor al que tiene derecho el miembro cesante en función del tiempo de servicio y de sus aportaciones. La bonificación se paga a partir de las 241 imposiciones (aportaciones), de acuerdo con las disposiciones reglamentarias. Tienen derecho a este seguro los señores Oficiales, Clases y Policías, que hubieren ingresado a la Institución cumpliendo con las disposiciones legales y reglamentarias que pasaren a la situación de retiro o dejaren de pertenecer a la Policía Nacional y que hayan acreditado por lo menos 240 imposiciones (aportaciones) mensuales, en 20 años de servicio y efectivo a la Institución Policial. En caso de fallecimiento de un miembro de la institución con derecho al Seguro de Cesantía o devolución de aportes y que no haya testado, percibirá el beneficio las siguientes personas: Partida de nacimiento del cesante, Los hijos, el cónyuge sobreviviente, o quien haya mantenido unión de hecho, A falta del cónyuge, los hijos; A falta de los hijos, el cónyuge y los padres, en partes iguales; A falta del cónyuge y padres, los hermanos en partes iguales; y a falta de los beneficiarios antes indicados, las prestaciones acrecentarán el Fondo Ordinario del Servicio de Cesantía.

Los Oficiales, Clases y Policías que fallecieron o se invalidaren en actos del servicio, previo el informe del Departamento Médico de la Policía Nacional, tendrán derecho a la cuantía básica de cada cuadro en la siguiente escala: De 1 a 60 imposiciones-25%, De 61 a 120 imposiciones-50%, De 121 a 180 imposiciones-75%, De 181 a 240 imposiciones-100%. (Servicio de Cesantía Policía Nacional del Ecuador, 2012)

### **2.3 Importancia y aporte al país**

El Servicio de Cesantía de la Policía Nacional constituye una de las razones principales del bienestar social del policía y por ende, repercute en la sociedad. Esta institución ha laborado históricamente con el objetivo de proporcionar a los miembros de la Policía Nacional prestaciones que les permitan mejorar sus condiciones de vida, coadyuvando de esta manera al desarrollo nacional y enmarcándose a los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir, donde el bienestar de la población y su crecimiento espiritual, cultural y económico, son los preceptos fundamentales para el progreso del país.

Estos aportes al desarrollo de la sociedad, pueden verificarse a través del análisis de sus principios filosóficos, los cuales ofrecen la visión general que tiene esta entidad y sus deseos de contribuir al progreso y bienestar de sus miembros:

- a) Nuestra Institución se debe a la nación ecuatoriana, y fundamentalmente a los miembros de la Policía Nacional, a ellos orientamos todo el esfuerzo, contribuyendo a la solución de sus problemas para alcanzar su desarrollo.
- b) Buscamos la excelencia a través de la modernización del servicio, con la participación continua de todos nuestros funcionarios en la mejora, diseño, ejecución y mantenimiento de las prestaciones que ofrecemos.
- c) Creemos en una institución que se encuentre en la dinámica de los cambios sociales, científicos y tecnológicos, con actitud proactiva, formulando siempre ideas innovadoras y creativas para concretar nuestros esfuerzos en la generación y potenciación de oportunidades de cambio que permitan crear nuevas alternativas que permitan la excelencia en nuestro desempeño.
- d) El cultivo de los valores éticos, morales y cívicos; el respeto a los derechos humanos y una profunda conciencia ciudadana son parte fundamental de la

práctica administrativa de la Institución; y a su vez, es incompatible con toda forma de violencia, intolerancia y discriminación.

- e) Somos una Organización flexible que diversifica su empleo, en beneficio del cumplimiento de los objetivos trazados, buscando el empoderamiento de los funcionarios, creando un ambiente de trabajo adecuado y eficiente en nuestra gestión hacia los aportantes.
- f) Nos sustentamos en una gestión empresarial fundamentada en la planificación estratégica, que permitirá alcanzar la excelencia institucional y el cumplimiento de los compromisos adquiridos con nuestros aportantes.
- g) La capacitación permanente constituye el elemento esencial en el mejoramiento del servicio para alcanzar la excelencia,
- h) Enfatizamos los valores tradicionales del orden, disciplina, lealtad, justicia, gratitud y respeto en el contexto de la responsabilidad, la honestidad a toda prueba, el autocontrol, la creatividad, la solidaridad, y la solución de los problemas por medio del diálogo y la razón.
- i) La competencia leal, nos permite alcanzar el prestigio y respeto de los sectores empresarial e industrial a los que prestamos apoyo y servicio. (Servicio de Cesantía Policía Nacional del Ecuador, 2012)

## **2.4 Análisis Interno**

“En el análisis interno se consideran aspectos como los Recursos Humanos y materiales susceptibles de realizar proyectos de I+D+i, catalogación de habilidades y conocimientos, análisis de factores de éxito y fracaso de proyectos, entre otros” (Cámaras Aragón, 2012).

En el caso específico de la entidad, se puede plantear que posee fortalezas tales como:

Profesionalismo del personal, adecuados sistemas de información, sistemas de asistencia técnica oportuna, sistemas de seguridad informática, autonomía de gestión, cultura de servicio al cliente, información actualizada en tiempos de servicio óptimo, imagen institucional positiva, conocimiento del mercado de valores ecuatoriano, conocimiento técnico, disposición de herramientas de monitoreo y análisis de riesgos e inversiones, toma de decisiones estructuradas, altos niveles de compromiso, manejo adecuado de los fondos, transferencias electrónicas, nivel de liquidez, equipo informático adecuado,

confianza en el equipo de trabajo, experiencia del personal en lo concerniente a los préstamos, eficiencia en el trabajo, personal calificado en el área contable, organización funcional del departamento técnico, software adecuado para los sistemas contables, grupo de trabajo consistente.

También, como en toda organización, persisten algunas debilidades tales como:

En lo concerniente al área de sistemas, hay falta de personal y rotación del mismo, falta de conocimiento del idioma inglés; en el área de auditoría, falta de utilización de herramientas tecnológicas de módulos de sistemas, rotación de la dirección ejecutiva, toma de decisiones con coyuntura jerárquica, falta de sociabilización de los planes estratégicos y operacionales, falta de actualización de la normativa legal interna, falta de capacitación del personal, no existe área administrativa de RRHH; en el área de prestaciones, persiste la falta de comunicación efectiva interna y externa, falta de canales de comunicación para el control de cambios, la comunicación con el afiliado es de muy baja calidad por la falta de medios, hay centralización de la operación; en el área de riesgos, no se dispone de automatización de procesos, falta de estructuración orgánica; en el área financiera, falta seguimiento al plan operativo; en el área de compras públicas, falta de recursos humanos capacitados, falta un plan de programación de gastos emitido por la dirección ejecutiva, falta de difusión del proceso, falta de cultura organizacional y de delegación funcional (demasiados procesos centralizados que generan cuellos de botella); en el área de préstamos, el software es inadecuado, al igual que la infraestructura; en el área de contabilidad, falta implementación del software contable al 100%, estructura administrativa vertical, falta entrega de información clave a tiempo, falta de asistencia técnica para software contable, falta de estudios de factibilidad para cambios en los sistemas, falta de estructuración documental de políticas administrativas.

## **2.5 Análisis Externo**

El análisis externo se basa en realizar estudios de escenarios de evolución, estudios de evolución de mercados, estudios comparativos de productos de la competencia, con el objetivo de determinar amenazas y oportunidades y valorar la importancia de diferentes ideas innovadoras. El análisis externo se sirve de información suministrada por otras

herramientas de innovación que van recopilando información en el día a día como, por ejemplo, la vigilancia tecnológica. (Cámaras Aragón, 2012)

En el caso específico de la entidad, se puede plantear que posee oportunidades tales como:

En el área de sistemas, disponibilidad de software especializado, sistemas de acceso a proveedores idóneos; en el área de prestaciones, satisfacción del personal por espíritu de solidaridad, acceso a la información, coordinación con entidades de bienestar social de la policía; en el área financiera, incremento de personal policial, mejoramiento de la infraestructura, generación de nuevos productos y negocios, nuevas políticas institucionales; en el área de compras públicas, estabilidad de las políticas de compras públicas; en el área de préstamos, afiliados con información accionable, y en el área de contabilidad, disponibilidad de integración al sistema.

Las amenazas más acuciantes que presenta la institución son:

En el área de sistemas, falta de disponibilidad de capacitaciones nacionales especializadas, falta de paquetes informáticos de desarrollo nacional, falta de sistemas de control de información; en el área de auditoría, marco legal de inversiones en el exterior; en el área de prestaciones, volatilidad del entorno político adverso, disminución de beneficios mediante la disminución de aporte patronal doble, unificación de la seguridad social; en el área de riesgos, modelo económico no sustentable a largo plazo; en el área financiera, no pago, no cumplimiento, demora de pago de haberes por parte del Estado, fraude informático, no incremento del personal policial, especulaciones que generen pánico institucional; en el área de compras públicas, constante cambio de marco jurídico y político que dificulta los procesos de compras, inversiones y préstamos; en el área de préstamos, incremento de la competencia de prestadores de servicios privados; en el área de contabilidad, exigencia de presentación de informes de los organismos de control en plazos reducidos.

Con esta información, se puede analizar la situación actual de la empresa con la realidad exterior y establecer la matriz DAFO para conocer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la entidad.

## 2.6 Matriz DAFO

FORTALEZAS						
N.-	AREA	Factores	Peso (0,0 a 1,0)	Calificación (1-4)	Valor Ponderado	NIVEL DE IMPACTO
1	SISTEMAS	PROFESIONALISMO DEL PERSONAL	0.5	3	1.5	ALTO
2	SISTEMAS	SISTEMA DE INFORMACION	0.3	3	0.9	BAJO
3	SISTEMAS	ASISTENCIA TECNICA OPORTUNA	0.2	2	0.4	BAJO
4	SISTEMAS	SEGURIDAD INFORMATICA	0.4	3	1.2	ALTO
5	AUDITORIA	AUTONOMIA DE GESTIÓN	1	3	3	ALTO
6	PRESTACIONES	CULTURA DE SERVICIO AL CLIENTE	0.6	4	2.4	ALTO
7	PRESTACIONES	INFORMACIÓN ACTUALIZADA TIEMPOS DE SERVICIO OPTIMO	0.95	4	3.8	ALTO
8	PRESTACIONES	IMAGEN INSTITUCIONAL POSITIVA	0.8	3	2.4	ALTO
9	RIEGOS	CONOCIMIENTO DEL MERCADO DEL VALORES ECUATORIANO	1	3	3	ALTO
10	RIEGOS	CONOCIMIENTO TECNICO	1	3	3	ALTO
11	RIEGOS	DISPONER DE HERRAMIENTAS MONITOREO Y ANALISIS DE RIESGOS E INVERSIONES (Bloomberg)	1	3	3	ALTO
12	RIEGOS	TOMA DE DECISIONES ESTRUCTURADAS	0.8	3	2.4	ALTO
13	FINANCIERO	COMPROMETIMIENTO, NO EXISTEN ERRORES.	0.9	3	2.7	ALTO
14	FINANCIERO	MANEJO ADECUADO DE LOS FONDOS	1	4	4	ALTO
15	FINANCIERO	TRANSFERENCIAS ELECTRONICAS	1	3	3	ALTO
16	FINANCIERO	NIVEL DE LIQUIDEZ	1	3	3	ALTO
17	COMPRAS PUBLICAS	EQUIPO INFORMATICO ADECUADO	0.4	3	1.2	ALTO
18	COMPRAS PUBLICAS	CONFIANZA EQUIPO TRABAJO	0.7	3	2.1	ALTO
19	PRESTAMOS	EXPERIENCIA DEL PERSONAL	0.7	4	2.8	ALTO
20	PRESTAMOS	EFICIENCIA EN EL TRABAJO	0.9	4	3.6	ALTO
21	CONTABILIDAD	PERSONAL CALIFICADO Y CUMPLE A CABALIDAD SUS FUNCIONES	0.9	3	2.7	ALTO
22	CONTABILIDAD	ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO TACITO	0.9	3	2.7	ALTO
23	CONTABILIDAD	SOFTWARE ADECUADO CUMPLIMIENTO DE TRABAJO	0.7	3	2.1	ALTO
24	CONTABILIDAD	GRUPO DE TRABAJO CONSISTENTE	0.8	3	2.4	ALTO

**OPORTUNIDADES**

N. .	AREA	Factores	Peso (0,0 a 1,0)	Calificaci ón (1-4)	Valor Ponderad o	NIVEL DE IMPACTO
1	SISTEMAS	DISPONIBILIDAD DE SOFTWARE ESPECIALIZADO.	0.6	3	1.8	ALTO
2	SISTEMAS	ACCESO A PROVEEDORES IDONEOS	0.4	2	0.8	BAJO
3	PRESTACIONES	SATISFACCION DEL PERSONAL POR ESPIRITU DE SOLIDARIDAD	1	3	3	ALTO
4	PRESTACIONES	ACCESO A LA INFORMACIÓN	0.8	3	2.4	ALTO
5	PRESTACIONES	COORDINACIÓN CON ENTIDADES DE BIENESTAR SOCIAL DE LA POLICIA	0.75	3	2.25	ALTO
6	FINANCIERO	INCREMENTO DE PERSONAL POLICIAL	0.9	4	3.6	ALTO
7	FINANCIERO	MEJORMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA	0.1	1	0.1	BAJO
8	FINANCIERO	GENERACION DE NUEVOS PRODUCTOS Y NEGOCIOS	0.95	3	2.85	ALTO
9	FINANCIERO	NUEVAS POLITICAS INSTITUCIONALES	0.9	3	2.7	ALTO
10	COMPRAS PUBLICAS	ESTABILIDAD DE LAS POLITICAS DE COMPRAS PUBLICAS	0.8	2	1.6	ALTO
11	PRESTAMOS	AFILIADOS CON INFORMACION ACCIONABLE	0.6	3	1.8	ALTO
12	CONTABILIDAD	DISPONIBILIDAD DE INTEGRACION SISTEMA	0.3	2	0.6	BAJO

**DEBILIDADES**

N. -	AREA	Factores	Peso (0,0 a 1,0)	Calificación (1-4)	Valor Ponderado	NIVEL DE IMPACTO
1	SISTEMAS	FALTA DE PERSONAL	0.4	4	1.6	ALTO
2	SISTEMAS	ROTACION DEL PERSONAL	0.2	3	0.6	BAJO
3	SISTEMAS	CONCENTRACIONES FINES DE SEMANA COMO PERSONAL DE APOYO	0.2	3	0.6	BAJO
4	SISTEMAS	FALTA DE CONOCIMIENTO DEL IDIOMA INGLES	0.2	3	0.6	BAJO
5	AUDITORIA	FALTA DE UTILIZACIÓN DE HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS MODULOS DE SISTEMAS SOFTWARE DE INVENTARIOS Y ACTIVOS FIJOS	0.4	3	1.2	ALTO
6	AUDITORIA	ROTACION DEL DIRECCION EJECUTIVA	1	3	3	ALTO
7	AUDITORIA	TOMA DE DECISIONES CON COYUNTURA JERARQUICA	1	4	4	ALTO
8	AUDITORIA	FALTA DE SOCIABILIZACION DEL PE Y DEL POA	0.7	4	2.8	ALTO
9	AUDITORIA	FALTA ACTUALIZACION DE LA NORMATIVA LEGAL INTERNA ACORDE ENTES DE CONTROL	1	3	3	ALTO
10	AUDITORIA	FALTA DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	0.6	2	1.2	ALTO
11	AUDITORIA	NO EXISTE AREA ADMINISTRATIVA RRHH	0.7	2	1.4	ALTO
12	PRESTACIONES	FALTA DE COMUNICACIÓN EFECTIVA INTERNA Y EXTERNA.	0.25	3	0.75	BAJO
13	PRESTACIONES	FALTA DE CANALES DE COMUNICACIÓN PARA EL CONTROL DE CAMBIOS.	0.75	3	2.25	ALTO
14	PRESTACIONES	LA COMUNICACIÓN CON EL AFILIADO ES MUY DE BAJA CALIDAD POR LA FALTA DE MEDIOS	0.3	2	0.6	BAJO
15	PRESTACIONES	CENTRALIZACIÓN DE LA OPERACIÓN.	0.7	2	1.4	ALTO
16	RIEGOS	NO DISPONER DE AUTOMATIZACION DE PROCESOS	1	3	3	ALTO
17	RIEGOS	FALTA DE ESTRUCTURACIÓN ORGÁNICO	0.05	1	0.05	BAJO
18	FINANCIERO	CAPACITACION PARA LA MIGRACION NIFF	0.2	1	0.2	BAJO
19	FINANCIERO	FALTA SEGUIMIENTO AL PLAN OPERATIVO	0.1	1	0.1	BAJO
20	COMPRAS PUBLICAS	FALTA RECURSO HUMANO CAPACITADO	0.4	4	1.6	ALTO
21	COMPRAS PUBLICAS	FALTA PLAN DE PROGRAMACION GASTOS EMITIDA DIRECCION EJECUTIVA	0.8	4	3.2	ALTO
22	COMPRAS PUBLICAS	FALTA DE DIFUSION DEL PROCESO DE COMPRAS PUBLICAS CULTURA ORGANIZACIONAL	0.4	2	0.8	BAJO
23	COMPRAS PUBLICAS	FALTA DE DELEGACION FUNCIONAL ( DEMASIADOS PROCESOS CENTRALIZADOS QUE GENERAN CUELLOS DE BOTELLA)	0.4	4	1.6	ALTO
24	PRESTAMOS	SOFTWARE INADECUADO DE PRESTAMOS	0.7	4	2.8	ALTO
25	PRESTAMOS	INFRAESTRUCTURA FISICA INADECUADA	0.6	3	1.8	ALTO
26	PRESTAMOS	SERVICIOS TELEFONICOS NO DIRECTOS	0.6	3	1.8	ALTO
27	CONTABILIDAD	FALTA DE IMPLEMENTAR EN EL SOFTWARE CONTABLE AL 100%	0.3	1	0.3	BAJO
28	CONTABILIDAD	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA VERTICAL	0.3	1	0.3	BAJO
29	CONTABILIDAD	FALTA ENTREGA DE INFORMACION CLAVE A TIEMPO	0.5	2	1	BAJO
30	CONTABILIDAD	FALTA DE ASISTENCIA TECNICA PARA SOFTWARE CONTABLE	0.3	1	0.3	BAJO
31	CONTABILIDAD	FALTA DE ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD PARA CAMBIOS EN LOS SISTEMAS	0.5	3	1.5	ALTO
32	CONTABILIDAD	FALTA DE ESTRUCTURACIÓN DOCUMENTAL DE POLITICAS ADMINISTRATIVAS	0.4	2	0.8	BAJO

AMENAZAS						
N.	AREA	Factores	Peso (0,0 a 1,0)	Calificación (1-4)	Valor Ponderado	NIVEL DE IMPACTO
1	SISTEMAS	FALTA DE DISPONIBILIDAD DE CAPACITACIONES NACIONALES ESPECIALIZADAS.	0.2	3	0.6	BAJO
2	SISTEMAS	FALTA DE PAQUETES INFORMATICOS DE DESARROLLO NACIONAL.	0.6	2	1.2	ALTO
3	SISTEMAS	FALTA SISTEMAS DE CONTROL DE INFORMACION.	0.2	2	0.4	BAJO
4	AUDITORIA	MARCO LEGAL DE INVERSIONES EN EL EXTERIOR	0.6	3	1.8	ALTO
5	AUDITORIA	BIEES COMPETENCIA	0.7	3	2.1	ALTO
6	PRESTACIONES	VOLATILIDAD DEL ENTORNO POLITICO ADVERSO DISMINUCION DE BENEFICIOS MEDIANTE LA DISMINUCION DE APOORTE PATRONAL DOBLE APOORTE ISPOL CESANTIA UNIFICACION DE LA SEGURIDAD SOCIAL	0.8	3	2.4	ALTO
7	RIESGOS	MODELO ECONOMICO NO SUTENTABLE A LARGO PLAZO	1	4	4	ALTO
8	FINANCIERO	NO PAGO, NO CUMPLIMIENTO, DEMORA DE PAGO DE HABERES POR PARTE DEL ESTADO	0.75	3	2.25	ALTO
9	FINANCIERO	FRAUDE INFORMATICO	0.5	2	1	BAJO
10	FINANCIERO	NO INCREMENTO DEL PERSONAL POLICIAL	0.8	3	2.4	ALTO
11	FINANCIERO	ESPECULACIONES QUE GENEREN PANICO INSTITUCIONAL	0.8	3	2.4	ALTO
12	COMPRAS PUBLICAS	CONSTANTE CAMBIO DE MARCO JURIDICO Y POLITICO DIFICULTA LO PROCESOS DE COMPRAS, INVERSIONES Y PRESTAMOS	0.1	1	0.1	BAJO
13	PRESTAMOS	INCREMENTO DE LA COMPETENCIA PRESTADORES SERVICIO PRIVADOS (isspol)	0.7	4	2.8	ALTO
14	CONTABILIDAD	EXIGENCIA DE PRESENTACION DE INFORMES DE LOS ORGANISMOS DE CONTROL EN PLAZOS REDUCIDOS	0.3	2	0.6	BAJO

Fuente:(Servicio de Cesantía Policía Nacional del Ecuador, 2012)

## 2.7 Análisis de resultados de la encuesta aplicada

Lastécnicas de recopilación de información sirven para establecer un diagnóstico que permite reforzar las hipótesis de una determinada investigación. En el presente estudio, como anteriormente se planteó, la hipótesis versa sobre lo siguiente:

Con el diseño y aplicación de un sistema de gestión por procesos al área administrativa del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, se contribuye a optimizar y mejorar la eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios de dicha área.

Es por ello que resulta necesario aplicar una de las técnicas más frecuentemente utilizadas (la encuesta) en la organización objeto de estudio con ánimos de fundamentar la propuesta y verificar que realmente existen estas debilidades y amenazas en la organización, o que puedan existir otras que no se encuentran registradas, y que puedan estar vinculadas a carencias debido a la no implementación de un sistema de gestión por procesos.

Entonces, se llevó a cabo una encuesta al personal administrativo de la entidad, que en definitiva constituye la población que va a tener impacto en la presente investigación, ya que esta va dirigida a diagnosticar los posibles problemas que pueden darse en el área administrativa del Servicio de Cesantía debido a la no implementación de un sistema de gestión por procesos<sup>1</sup>. Como son un total de 20 trabajadores en esta área, la población es perfectamente finita y no es necesario realizar cálculos de muestra, pues la encuesta se realiza de forma proyectada e intencional a la totalidad de trabajadores del área en cuestión. En el Anexo 1 de la presente investigación. Se muestra el modelo de encuesta aplicada y a continuación se presenta la tabulación de resultados y sus respectivos análisis. También se especificará de forma teórica la clasificación de cada una de las preguntas formuladas. Todas las interrogantes fueron diseñadas para un grupo de personas, es decir, es una encuesta grupal.

Luego de aplicada la encuesta, se tabularon los resultados, con la ayuda de las herramientas de Excel. Estos quedaron de la manera en que se muestra a continuación.

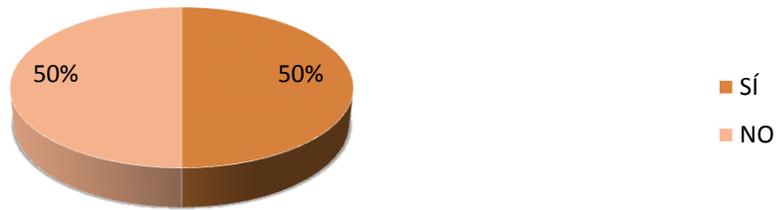
### 2.7.1 Análisis de los resultados:

<i>Interrogantes</i>	<i>Sí</i>	<i>%</i>	<i>No</i>	<i>%</i>	<i>Total</i>
<b>1. ¿Existe interés por la calidad en su empresa?</b>	10	50	10	50	20

---

<sup>1</sup> Resulta importante aclarar que si bien el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional agrupa a una cantidad considerable de personas, entre miembros y funcionarios en general, esta investigación solamente estará dirigida al personal del área administrativa que es la que domina los procesos que se llevan a cabo en la entidad y será receptora de un posible plan de mejoras de ser necesario.

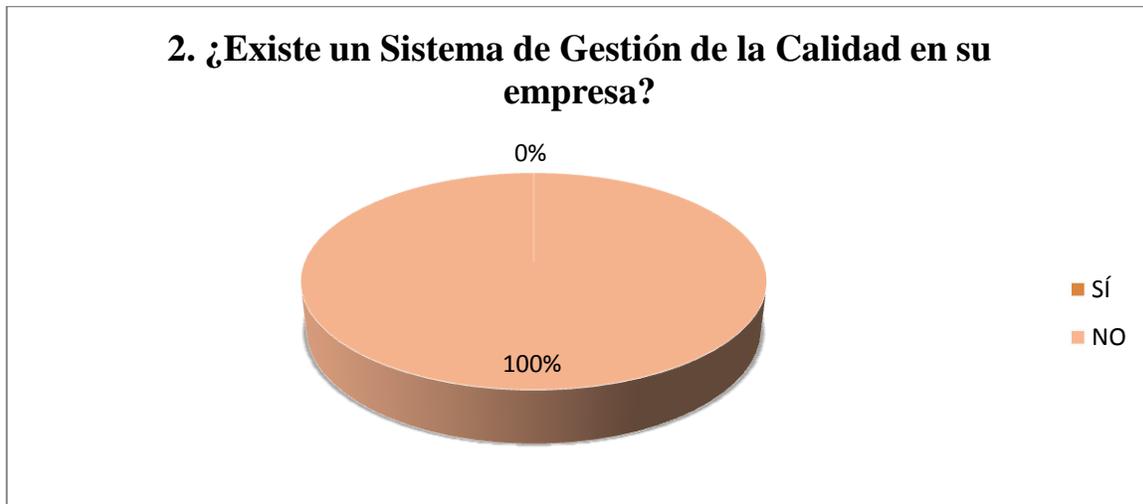
### 1. ¿Existe interés por la calidad en su empresa?



Elaborado por: Jaime Danilo Dávila.

Ante la primera interrogante, ¿Existe interés por la calidad en su empresa?, la mitad de los encuestados (10) planteó que sí y los otros 10 que no, lo que denota que no hay claridad en este aspecto. Quizás se mencione en algún momento donde todos no estén presentes o no se comunique este tipo de proceso a todos los trabajadores. Esto supone un problema a la institución, ya que los estándares de calidad son imprescindibles para la eficiencia de los procesos y su exigencia debe ser una constante para todos y en todo momento.

Interrogantes	Sí	%	No	%	Total
2. ¿Existe un Sistema de Gestión de la Calidad en su empresa?	-	-	20	100	20



Elaborado por: Jaime Danilo Dávila.

La segunda pregunta, ¿Existe un Sistema de Gestión de la Calidad en su empresa?, guarda una estrecha relación con la primera, pues al no existir claridad en el interés o no por la calidad, resulta imposible que se cuente con un sistema integrado para gestionar dicho elemento (es por ello que la totalidad de los encuestados contestó negativamente). Es una cuestión grave para una organización como esta, que no se tenga implementado un sistema de gestión de la calidad, lo que retrasa todo tipo de procesos y atenta contra la satisfacción del cliente, ya que este puede estar recibiendo un servicio de mala calidad.

Interrogantes	Sí	%	No	%	Total
3. ¿La alta dirección investiga cuáles son las necesidades de los clientes?	-	-	20	100	20



Elaborado por: Jaime Danilo Dávila.

Con la tercera interrogante, ¿La alta dirección investiga cuáles son las necesidades de los clientes?, confirma una vez más lo anteriormente expuesto: el 100% de los encuestados (20) responde que no, o sea, al no contar con un sistema de calidad, es imposible que se tengan mecanismos en la entidad para detectar las necesidades del cliente, lo que supone otra deficiencia relacionada con la carencia de un sistema de gestión de calidad.

Interrogantes	Sí	%	No	%	Total
4. ¿De qué forma se comunican las instrucciones de trabajo?	Verbal	100	Escrito	-	20
	20		-		



Elaborado por: Jaime Danilo Dávila.

Ante la pregunta: ¿De qué forma se comunican las instrucciones de trabajo?, el 100% respondió que de forma verbal. Esto significa que no existe una constancia de lo que se comunica, además de traer consigo posibles errores de interpretación y en definitiva carencias en el sistema global comunicativo de la empresa, aspecto este que ha sido objeto ya de otras investigaciones.

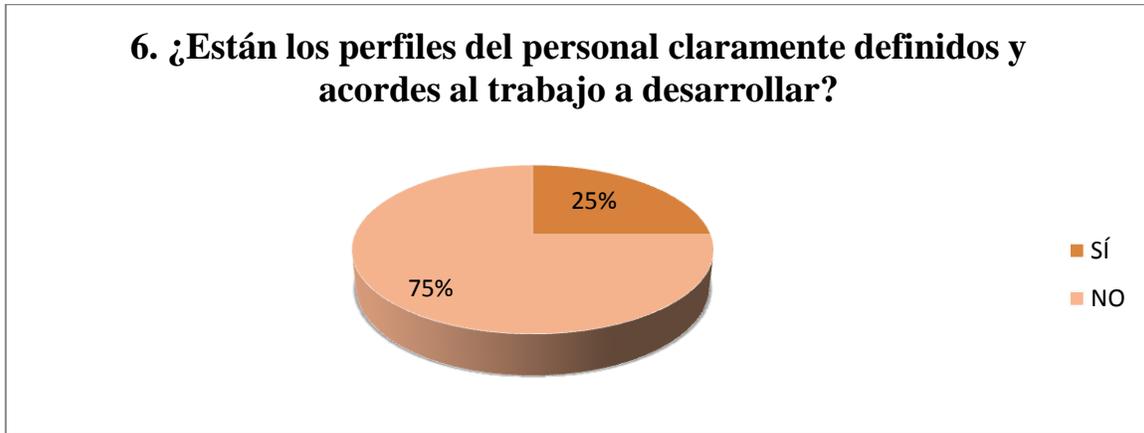
Interrogantes	Sí	%	No	%	Total
5. ¿Se le ha presentado alguno de los siguientes casos al comunicar una instrucción?	Retraso		No		
	18	90	2	10	20



Elaborado por: Jaime Danilo Dávila.

En la siguiente pregunta, ¿Se le ha presentado alguno de los siguientes casos al comunicar una instrucción? (Confusión en la interpretación de la información, Retraso en la información requerida, Ningún inconveniente), la mayoría de los encuestados (90%) planteó que ocurren retrasos en las instrucciones comunicadas, aspecto que resulta lógico si toda la comunicación se realiza de forma verbal. Este fenómeno en general de la comunicación, debe ser analizado profundamente para tratar de buscar una solución dentro de la empresa.

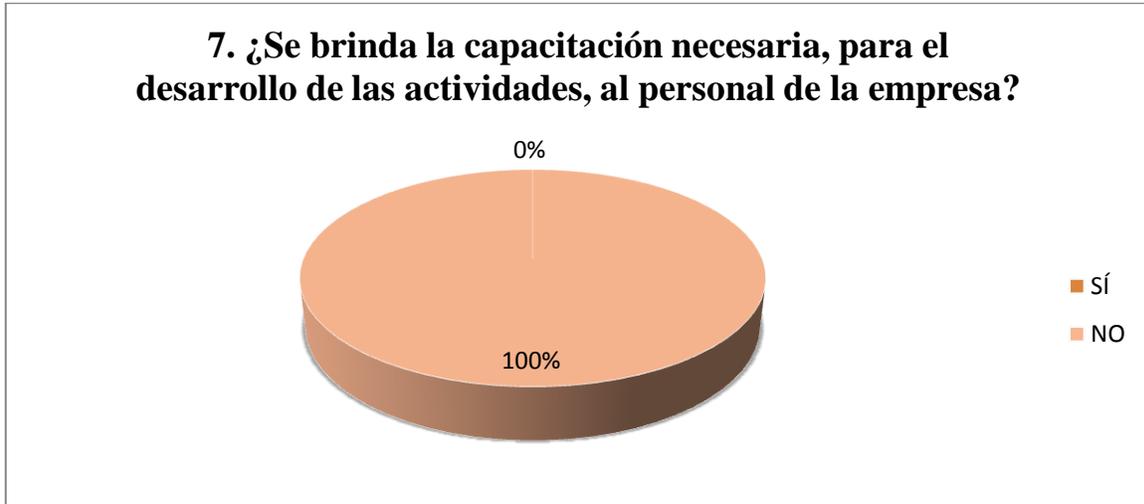
Interrogantes	Sí	%	No	%	Total
6. ¿Están los perfiles del personal claramente definidos y acordes al trabajo a desarrollar?	5	25	15	75	20



Elaborado por: Jaime Danilo Dávila.

En la interrogante, ¿Están los perfiles del personal claramente definidos y acordes al trabajo a desarrollar?, el 25% (5) respondió que sí y el 75% (15) que no, lo que significa que la mayoría de los trabajadores no tiene claridad en cuanto a las funciones que realiza, y esto está directamente relacionado con la difusión generalizada que pueda tener o no el organigrama de la institución. Sí se tiene constancia de que existe tal elemento, lo que parece ser es que no ha sido dado a conocer lo suficiente. Ello puede dificultar el orden estructural, ya que este es el que presenta el orden jerárquico de cada uno de los empleados y la forma como deben desempeñarse dentro de la entidad, además les indica de forma detallada cada una de las funciones que deben cumplir de forma individual para que se puedan planificar mejor en sus actividades.

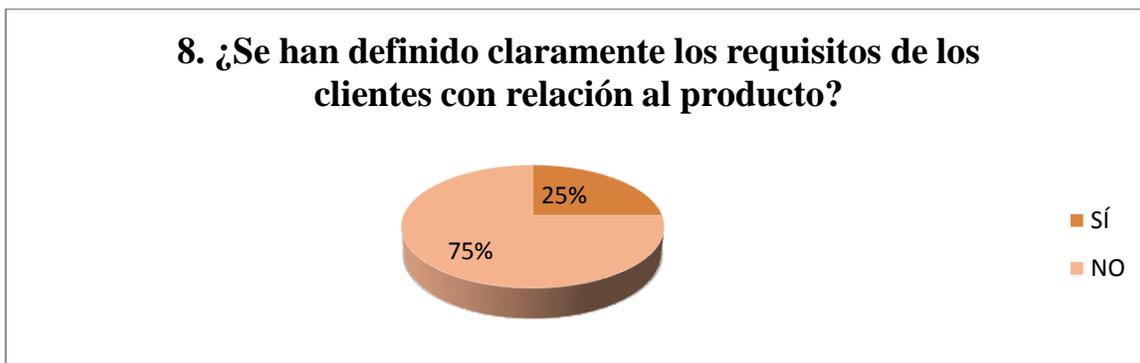
Interrogantes	Sí	%	No	%	Total
7. ¿Se brinda la capacitación necesaria, para el desarrollo de las actividades, al personal de la empresa?	-	-	20	100	20



Elaborado por: Jaime Danilo Dávila.

En la interrogante relacionada con la capacitación, ¿Se brinda la capacitación necesaria, para el desarrollo de las actividades, al personal de la empresa?, la totalidad (100%) expresó que no. Este aspecto también constituye una debilidad de la empresa, y atenta directamente contra el buen desempeño y alcance de meta y objetivos, por lo que se necesita un seguimiento en este elemento.

Interrogantes	Sí	%	No	%	Total
8. ¿Se han definido claramente los requisitos de los clientes con relación al producto?	5	25	15	75	20



Elaborado por: Jaime Danilo Dávila.

Ante la pregunta ¿Se han definido claramente los requisitos de los clientes con relación al producto?, el 25% contestó afirmativamente y el 75% de forma negativa. Esto también tiene que ver con el problema de la comunicación que existe al interior de la empresa, pues todos los requisitos están plasmados en la página web de la empresa, pero al parecer, no todos los trabajadores lo conocen. Ello atenta directamente con la calidad del servicio realizado y la satisfacción del cliente, el cual puede ser mal atendido al no tener el personal estos conocimientos. Esta carencia también se relaciona directamente con la pregunta anterior, o sea, con la falta de capacitación a los empleados.

Interrogantes	Sí	%	No	%	Total
9. ¿Se da seguimiento a las quejas y denuncias presentadas por los clientes?	-	-	20	100	20



Elaborado por: Jaime Danilo Dávila.

Con la pregunta, ¿Se da seguimiento a las quejas y denuncias presentadas por los clientes?, el 100% respondió de forma negativa. Esta es otra de las carencias de la entidad, pues la retroalimentación debe ser esencial en este proceso, es decir, los empleados deben conocer en su totalidad las quejas de los clientes, sus causas y posible solución, para no volver a incurrir en ellas y para poder lograr una efectiva y total satisfacción del cliente. Esta pregunta se relaciona directamente con la siguiente.

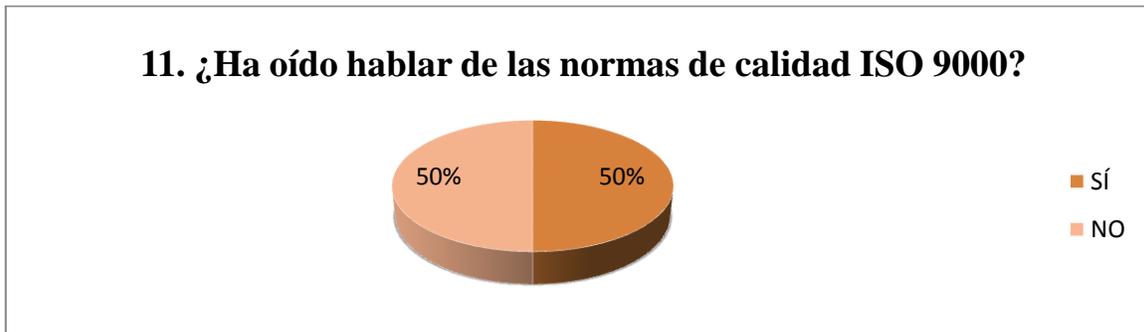
Interrogantes	Sí	%	No	%	Total
<b>10. ¿Existe algún medio para medir la satisfacción del cliente respecto a los servicios de la empresa?</b>	-	-	20	100	20



Elaborado por: Jaime Danilo Dávila.

Esta interrogante que también fue respondida de forma negativa en su totalidad: ¿Existe algún medio para medir la satisfacción del cliente respecto a los servicios de la empresa?, responde un poco también a la anterior, ya que si no se tiene el control de las quejas, o sea, manejar los errores en los que pueda incurrir la entidad, tampoco se puede tener medida de la satisfacción de los usuarios, además, tiene que ver con la carencia de un sistema de gestión de la calidad. La satisfacción al cliente es una de las razones de ser de esta y de cualquier entidad, es por ello que este aspecto debe ser analizado para solucionarlo.

Interrogantes	Sí	%	No	%	Total
<b>11.¿Ha oído hablar de las normas de calidad ISO 9000?</b>	10	50	10	50	20



Elaborado por: Jaime Danilo Dávila.

Ante la pregunta, ¿Ha oído hablar de las normas de calidad ISO 9000?, la mitad de los encuestados (10) respondió afirmativamente y la otra mitad (10) negativamente. Ello supone que la entidad adolesce un poco sobre estos temas generales de la gestión de la calidad y viene a relacionarse además con el asunto de la capacitación al personal, el cual sin distinción de área de trabajo, debe conocer estas normas y su aplicación en cualquier proceso productivo o de servicios.

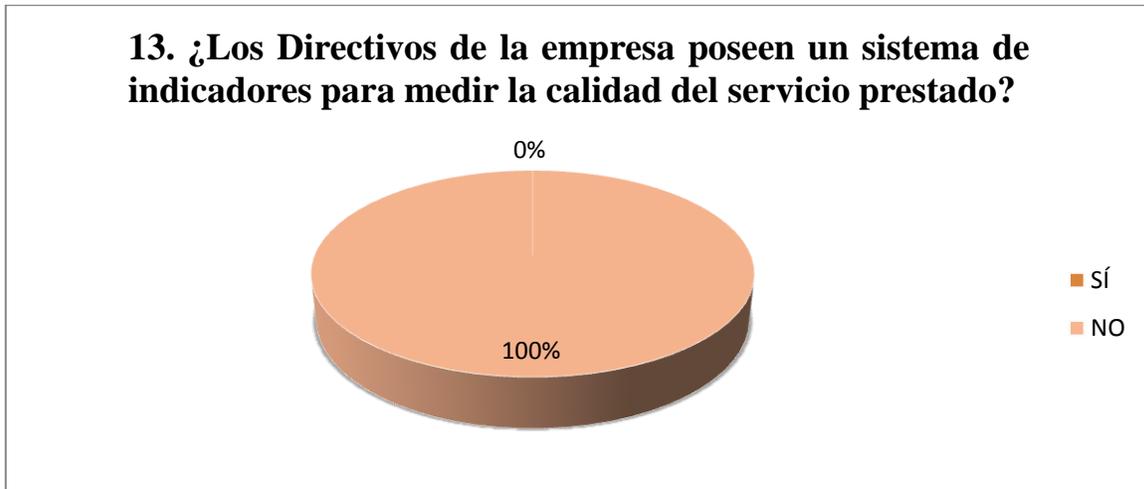
Interrogantes	Sí	%	No	%	Total
<b>12.¿Conoce el significado de un sistema de gestión por procesos?</b>	5	25	15	75	20



Elaborado por: Jaime Danilo Dávila.

La penúltima interrogante tenía que ver directamente con el objetivo de la presente investigación: ¿Conoce el significado de un sistema de gestión por procesos? A ella solo el 25% de los encuestados pudo responder afirmativamente, lo que viene a corroborar de forma general el por qué de muchas de las deficiencias anteriores, ya que como se ha dicho, este sistema garantiza la operatividad acorde a las necesidades de la demanda del presente, satisface los requerimientos de los clientes consumidores y logra la eficiencia y productividad de la entidad. Es por ello que al no estar implementado en el Servicio de Cesantía, la mayoría no lo conoce y se incurre en muchos de los errores detectados anteriormente.

Interrogantes	Sí	%	No	%	Total
<b>13.¿Los Directivos de la empresa poseen un sistema de indicadores para medir la calidad del servicio prestado?</b>	-	-	20	100	20



Elaborado por: Jaime Danilo Dávila.

La última pregunta tiene que ver con la medición de indicadores de la institución: ¿Los directivos de la empresa poseen un sistema de indicadores para medir la calidad del servicio prestado?, A la cual respondieron de forma negativa los 20 trabajadores. Esto quiere decir que en la empresa al no controlar dichos indicadores de forma periódica, se incurre en el peligro del no cumplimiento de sus metas, estrategias, objetivos, entre otros logros planteados. Precisamente, una de las funciones del encargado general de la empresa es aplicar indicadores de gestión para que se pueda cuantificar el nivel de desempeño de la empresa y sin embargo, este aspecto se desconoce.

Al culminar el análisis de los resultados, se pudo verificar los problemas que posee la entidad, muchos de ellos relacionados directamente con la carencia de un sistema de gestión por procesos. De ahí la importancia de este y la necesidad de su implementación.

**3. PROPUESTA DE SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADOS AL  
ÁREA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO DE CESANTÍA DE LA POLICÍA NACIONAL**

### **3.1 Planificación Estratégica**

En la actualidad, las empresas deben actuar con respuesta rápida ante los nuevos cambios que se han generado en el mundo de los negocios, sobre todo en lo concerniente a la competencia y los mercados, pero también en los veloces cambios de la tecnología, de la gestión de los Recursos Humanos, la Administración, entre otros. Debido a todos estos cambios coyunturales, la planificación estratégica se hace imprescindible y deviene herramienta fundamental para el buen desempeño y el éxito de cualquier organización. Es por ello que para afrontar todos los nuevos retos, el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional tiene que establecer una guía directiva para saber hacia dónde dirigirse en el futuro y qué decisiones tomar ante cualquier situación.

A partir del análisis metódico de la institución, incluyendo el estudio profundo de su matriz DAFO, se tienen los siguientes lineamientos estratégicos con sus respectivos objetivos institucionales a corto, mediano y largo plazo. Es importante destacar que a raíz de los resultados de las encuestas aplicadas, se puede sugerir la inclusión de algunas nuevas estrategias para enrumbar a la organización hacia el éxito.

**Fase I. Corto Plazo** (Servicio de Cesantía Policía Nacional del Ecuador, 2014)

**Primer Objetivo:** Fortalecer la gestión Institucional.

#### **a) Políticas:**

- La gestión y gerenciamiento institucional se mantendrá dentro de los fundamentos de las ciencias modernas de administración, respecto del bienestar laboral, la comunicación y la seguridad industrial con miras a obtener un alto rendimiento, con capacitación y entrenamiento en aras de la modernización institucional.
- Propiciar una cultura de trabajo en equipo, de auto evaluación y métodos claros para la solución de problemas en todos los niveles de gestión.
- La oferta de servicios, cubrirá las posibles necesidades de los usuarios sobre la base de una investigación de mercado.

- Se contará con profesionales del área correspondiente, que apliquen sus conocimientos a fin de garantizar la modernización institucional.

**b) Estrategias según perspectivas:**

- Inteligencia y aprendizaje:
  - ✓ Mejorar el desempeño del Recurso Humano.
  - ✓ Implementar la cultura de planificación.
  - ✓ Mejorar la infraestructura física y de soporte tecnológico.
- Procesos:
  - ✓ Fortalecer cada una de las áreas.
  - ✓ Mejorar los sistemas de comunicación interna y externa.
- Económico - Financiera:
  - ✓ Mejorar la rentabilidad económica y liquidez.
  - ✓ Realizar alianzas estratégicas.
- Clientes:
  - ✓ Mejorar los servicios actuales.
  - ✓ Ofrecer nuevos servicios.

Según este primer objetivo a corto plazo, se debe fortalecer la gestión institucional, pero se debe añadir que este fortalecimiento debe realizarse a través de la implementación de un sistema de gestión por procesos. De ahí que en las políticas y estrategias se incluyan estos aspectos, además de hacer un mayor énfasis en solucionar los canales de comunicación de la empresa, así como la capacitación de la totalidad del personal, ya sea desde el conocimiento de las funciones de cada puesto de trabajo, hasta cursos especializados para cada área de acción. También se deben implementar en las estrategias, los sistemas de calidad para que se pueda mejorar el servicio al cliente y darle seguimiento a sus quejas y sugerencias y lograr así una entera satisfacción del mismo.

**Fase II. Mediano Plazo**(Servicio de Cesantía Policía Nacional del Ecuador, 2014)

**Segundo Objetivo:** Alcanzar la modernización institucional en prestaciones y servicios de cesantía.

**a) Políticas:**

- Se emprenderá un proceso real para lograr la modernización institucional aplicable en todas y cada una de las áreas de la organización.
- Se realizará una evaluación continua del proceso de modernización implementado en todas y cada una de las áreas del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional.

**b) Estrategias según perspectivas:**

- Inteligencia y aprendizaje:
  - ✓ Mejorar la Cultura Organizacional.
- Procesos:
  - ✓ Modernizar cada uno de los servicios del SCPN.
  - ✓ Potenciar el entrenamiento.
- Económico - Financiera:
  - ✓ Fortalecer el Sistema Financiero.
  - ✓ Diversificar Inversiones.
  - ✓
- Clientes:
  - ✓ Ampliación nacional de servicios a través de una cultura orientada al cliente.
  - ✓ Programas de educación-inversión de los servicios que presta la cesantía.

Ocurre lo mismo con este objetivo a mediano plazo: todos estos cambios Institucionales deben estar enfocados en los sistemas de gestión por procesos. Además, la calidad debe ser un eje transversal que esté presente en todas las estrategias. Otro punto importante que debe ser tomado en cuenta en estas estrategias a mediano plazo, es la implementación de indicadores para medir la calidad del servicio. Ello no solo moderniza el proceso de prestaciones de la Cesantía, sino que garantiza una efectividad y eficiencia en la organización.

**Fase III. Largo Plazo** (Servicio de Cesantía Policía Nacional del Ecuador, 2014)

**Tercer Objetivo:** Alcanzar y mantener el equilibrio financiero y actuarial en concordancia con la transición demográfica, social, profesional e institucional.

#### **a) Políticas:**

- Se mantendrá relaciones con todos los sectores, considerándolos como socios estratégicos para el desarrollo de proyectos conjuntos.
- Se generará espacios de comunicación abierta, propiciando libertad de opinión y promoviendo la aplicación de ideas innovadoras para un mejor desenvolvimiento de la Institución.
- Mantener vínculos con universidades, centros de educación o desarrollo de otros países con quienes se puede ejecutar proyectos.

#### **b) Estrategias según perspectivas:**

- Inteligencia y aprendizaje:
  - ✓ Conformar sistemas inter-organizacionales.
- Procesos:
  - ✓ Evaluar la modernización Institucional.
  - ✓ Actualizar el Marco Jurídico Institucional.
- Económico - Financiera:
  - ✓ Lograr que el estado efectúe transferencias oportunas de recursos para el SCPN.
  - ✓ Fortalecer la Gestión Actuarial.
- Clientes:
  - ✓ Participar en programas de inversión conjunta con los socios.
  - ✓ Proveer servicios personalizados a los socios.

En el caso de estas estrategias a largo plazo, también se debe especificar el tema de la calidad, pues este debe ser un elemento que toque las fibras de cada una de las áreas de actuación. Así por ejemplo se puede estipular como otra política a seguir, que se logre alcanzar la excelencia en los servicios prestados a través del cumplimiento de las normas ISO 9000.

En sentido general, se propone incluir los siguientes aspectos en la Planificación Estratégica a corto, mediano y largo plazo:

- Enfoque de la totalidad de los servicios hacia el usuario, logrando un valor agregado, con el propósito de que la satisfacción sea óptima.

- Control de los servicios prestados, intentando un seguimiento personalizado al cliente a fin de efectuar un servicio y gestión completa y eficaz.
- Informatización del procesamiento de la información con el objetivo de agilizar los procesos generales de la entidad y lograr canales de comunicación interna más efectivos.
- Implementación de sistemas de gestión de la calidad para obtener mejoras en los servicios prestados y en el funcionamiento interno de la empresa.
- Automatización de los procesos centrales de la organización a través de la implementación de un sistema de gestión por procesos.
- Fortalecimiento de la planificación a nivel institucional.
- Fomento del control de la calidad de la gestión administrativa a través de auditorías internas.
- Seguimiento a los procesos financieros y administrativos.
- Capacitación constante y en todas las áreas a los Recursos Humanos de la organización.
- Implementación de indicadores de calidad para controlar los servicios prestados y la satisfacción del cliente.

### **3.2 Cadena de valor**

La cadena de valor constituye un modelo de orden teórico elaborado por el profesor Michael Porter, a través del cual se pueden detallar las funciones de una empresa. En este modelo se pueden definir actividades primarias y de apoyo. Las primeras describen al bien o servicio de acuerdo con sus características físicas, diseño, venta, calidad, entre otros. Estas pueden clasificarse en:

- Logística interna bilateral: comprende operaciones de recepción, gestionar los pedidos, seguimientos y distribución de los componentes. Es decir: recepción, almacenamiento, control de existencias y distribución interna de materias primas y materiales auxiliares hasta que se incorporan al proceso productivo.
- Operaciones (Producción): procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final. Es en esta etapa donde se procura minimizar los costos.

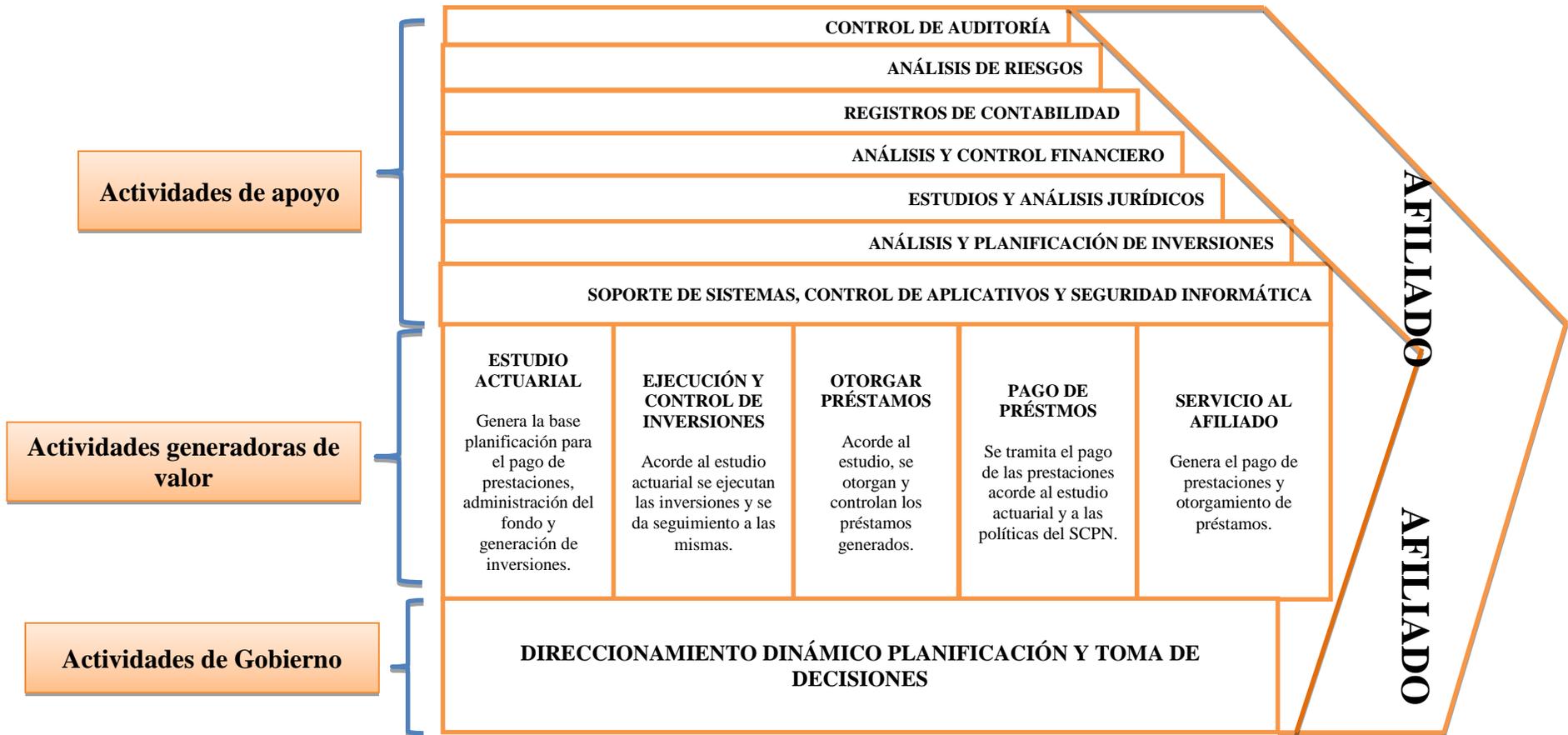
- Logística externa lateral: almacenamiento y recepción de los productos y distribución del producto al consumidor.
- Marketing y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- Servicio de posventa o mantenimiento: agrupa las actividades destinadas a mantener y realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías, servicios técnicos y soporte de fábrica al producto.(Laudon, 2008)

Por su parte, las actividades de apoyo constituyen la base o sostén de las primeras y pueden ordenarse como:

- Abastecimiento: almacenaje y acumulación de artículos de mercadería, insumos, materiales, etc.
- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- Dirección de Recursos Humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: generadores de costes y valor.(Laudon, 2008)

Esta importante herramienta debe encaminarse a la par de la planificación estratégica de la empresa y su fin es el que busca toda entidad: minimización de costos y maximización del beneficio, pero siempre enfocado al cliente. El Servicio de Cesantía de la Policía Nacional del Ecuador muestra la siguiente cadena de valor:

Figura N° 8: Cadena de valor Servicio de Cesantía de la Policía Nacional del Ecuador



Fuente: (Servicio de Cesantía Policía Nacional del Ecuador, 2014)  
Elaborado por: Jaime Danilo Dávila.

### **3.3 Estructura y procesos Macro**

El Servicio de Cesantía está estructurado por dos Oficiales Superiores, seis Oficiales Subalternos, treinta Clases y Policías y nueve empleados civiles de los cuales tres poseen nombramiento y seis son contrato. De acuerdo con el Artículo III de la Ley del Servicio de Cesantía, este organismo está constituido por órganos: Directivos, de Control, de Asesoramiento y Operativos. Los Órganos Directivos están compuestos por la Asamblea General de Delegados, la Junta Directiva, la Comisión de Apelaciones, la Dirección Ejecutiva y la Comisión de Inversiones. El Órgano de Control lo compone la Comisión Fiscalizadora, los Órganos de Asesoramiento están formados por la Asesoría Jurídica y la Asesoría Técnica; y los Órganos Operativos contienen a los siguientes departamentos: Departamento Económico-Financiero, Departamento de Prestaciones, Departamento de Sistemas y Departamento Administrativo.

Como anteriormente se ha planteado, a pesar de que todos los trabajadores conocen la existencia de un organigrama en la institución, no tienen claras las funciones de cada uno de ellos. De ahí que sea necesario que esta estructura se encuentre visible en la empresa y sea dada a conocer a todos sus empleados. O sea, es necesario que se esclarezca la dirección de la empresa para que cada trabajador se oriente hacia ella y se integren estrategias, recursos, sistemas, controles y proyectos para llevar a cabo adecuadamente dicha dirección.

Con respecto a los procesos macro, los cuales forman parte de las actividades globales y de gran alcance de la empresa, la siguiente figura ilustra todo lo concerniente a este aspecto en el Servicio de Cesantía:

Figura N° 9: Esquema de procesos macro del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional del Ecuador.



Fuente: (Servicio de Cesantía Policía Nacional del Ecuador, 2014)  
 Elaborado por: (Servicio de Cesantía Policía Nacional del Ecuador, 2014)

Este mapa de procesos macro de la organización se adecúa a la planificación estratégica y la cadena de valor de la empresa. No obstante, se debe cuidar que la satisfacción al cliente y su seguimiento personalizado debe convertirse en una máxima para la entidad. Esto de la satisfacción pudiera sustituirse por la “atención” que aparece en los procesos operativos. Además, el otro punto esencial que vendría faltando es el sistema de gestión de la calidad, que como anteriormente se planteó, debe convertirse en un eje transversal de todos los procesos institucionales.

### 3.4 Documentación de procedimientos

En sentido general, los procesos llevados a cabo en el Servicio de Cesantía, están registrados en el Reglamento Orgánico Funcional de dicha institución, de ahí que este documento muestre los procesos fundamentales de acuerdo a la estructura organizacional y las funciones de cada uno de los miembros. A continuación se muestra dicha información:

**Tabla N° 2: Diseño de procesos en el Reglamento Orgánico Funcional del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional.**

REGLAMENTO ORGÁNICO FUNCIONAL DE LA CESANTÍA/PP.NN. TÍTULO II: DE LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE CESANTÍA	PROCESOS	SUBPROCESOS DESAGREGADOS
GOBERNANTES	❖ Asamblea General	❖ Funciones
	❖ Junta Directiva	❖ Sesiones
	❖ Comisión de Apelación	❖ Votaciones
	❖ Dirección Ejecutiva	❖ Actas
	❖ Comisión de Inversiones	❖ Apelaciones
HABILITANTES	❖ Fiscalización	
	❖ Asesoría Jurídica	❖ Análisis de Riesgos
	❖ Asesoría Técnica	❖ Estudios Actuariales
	❖ Asesoría Económica	❖ Auditorías
	❖ Asesoría Financiera	

❖ Riesgos

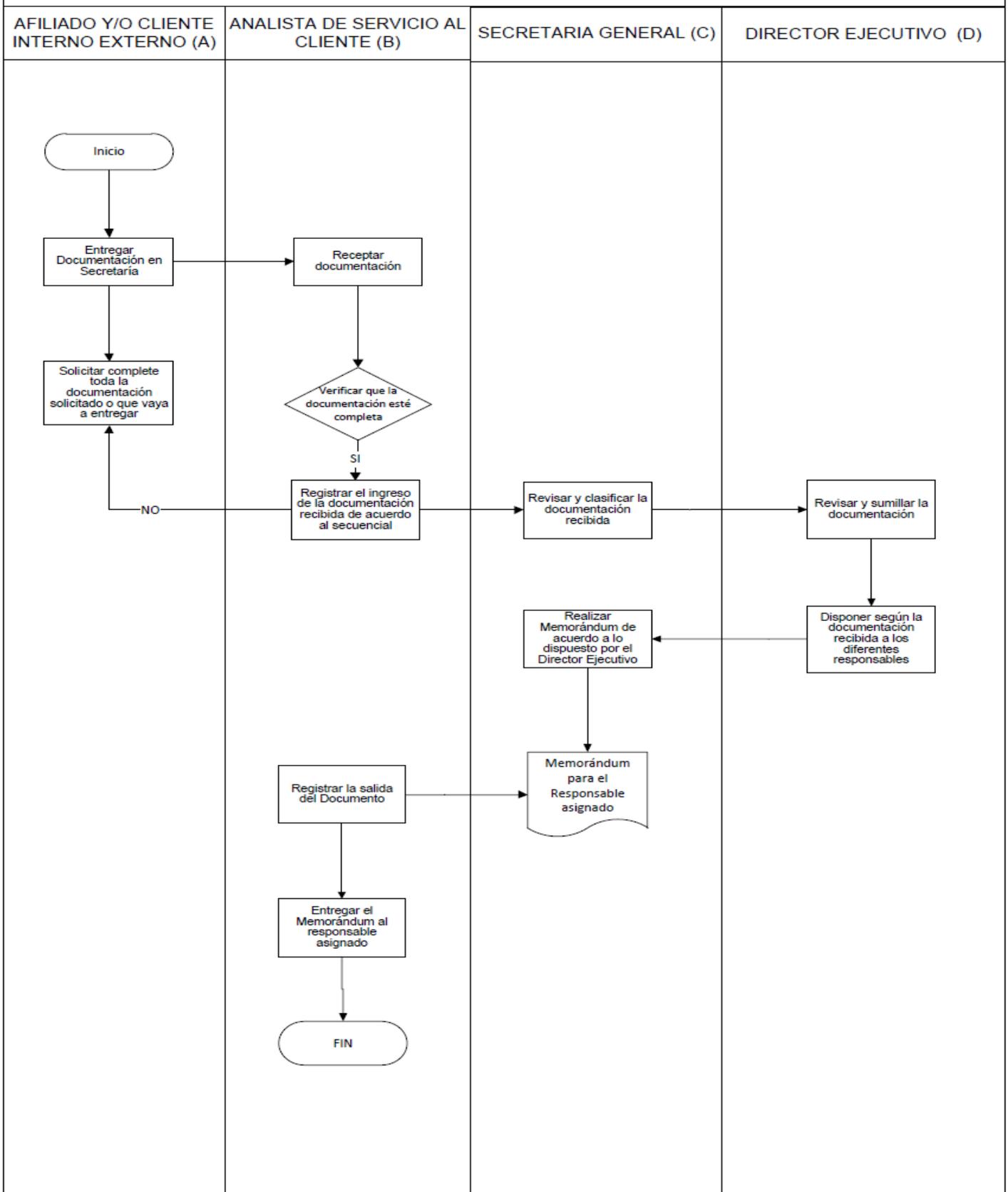
AGREGADORES DE VALOR	❖ Económico	❖ Amortizaciones
	❖ Financiero	❖ Aportes
	❖ Liquidaciones	❖ Cobranzas
	❖ Préstamos	❖ Pagos
	❖ Sistemas	❖ Prestaciones

Fuente: (Servicio de Cesantía Policía Nacional del Ecuador, 2014)  
Elaborado por: Jaime Danilo Dávila.

La actividad de los Organismos que integran los procesos gobernantes, habilitantes y agregadores de valor se concretan a nivel nacional. También existen variables que intervienen en las decisiones de los organismos que integran los procesos gobernantes, habilitantes y agregadores de valor. Estas pueden ser: las Resoluciones de organismos jurisdiccionales; la Ley General de Instituciones del sistema financiero; Resoluciones de la Junta Bancaria, la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Intendencia de Seguridad social, la Ley de Mercado de Valores; las Resoluciones del Consejo de Valores y resoluciones de la Superintendencia de Compañías y Bolsas de Valores, la Ley Orgánica del servicio Público; y la Administración del Talento Humano.(Servicio de Cesantía Policía Nacional del Ecuador, 2014)

También hay que tener en cuenta las llamadas Variables de Flujo (flujos de información o de elementos que circulan entre las variables de Estado y que se expresan en cantidades por unidad de tiempo). Estas pueden ser: Dinero (sueldos, gastos, inversiones), Materiales (papel, equipos, ordenadores, suministros) e Información (documental, testimonial, material).(Servicio de Cesantía Policía Nacional del Ecuador, 2014) En esta última variable de flujo es donde se debe poner especial atención, ya que no solamente tiene que ver con los sistemas de comunicación que existan internamente en la empresa, sino también con una serie de documentos que intervienen en los servicios prestados a los clientes. A continuación se presentan los esquemas de los principales flujos de información que ocurren en la entidad y que intervienen directamente con el cliente o afiliado, los cuales fueron proporcionados por el Servicio de Cesantía:

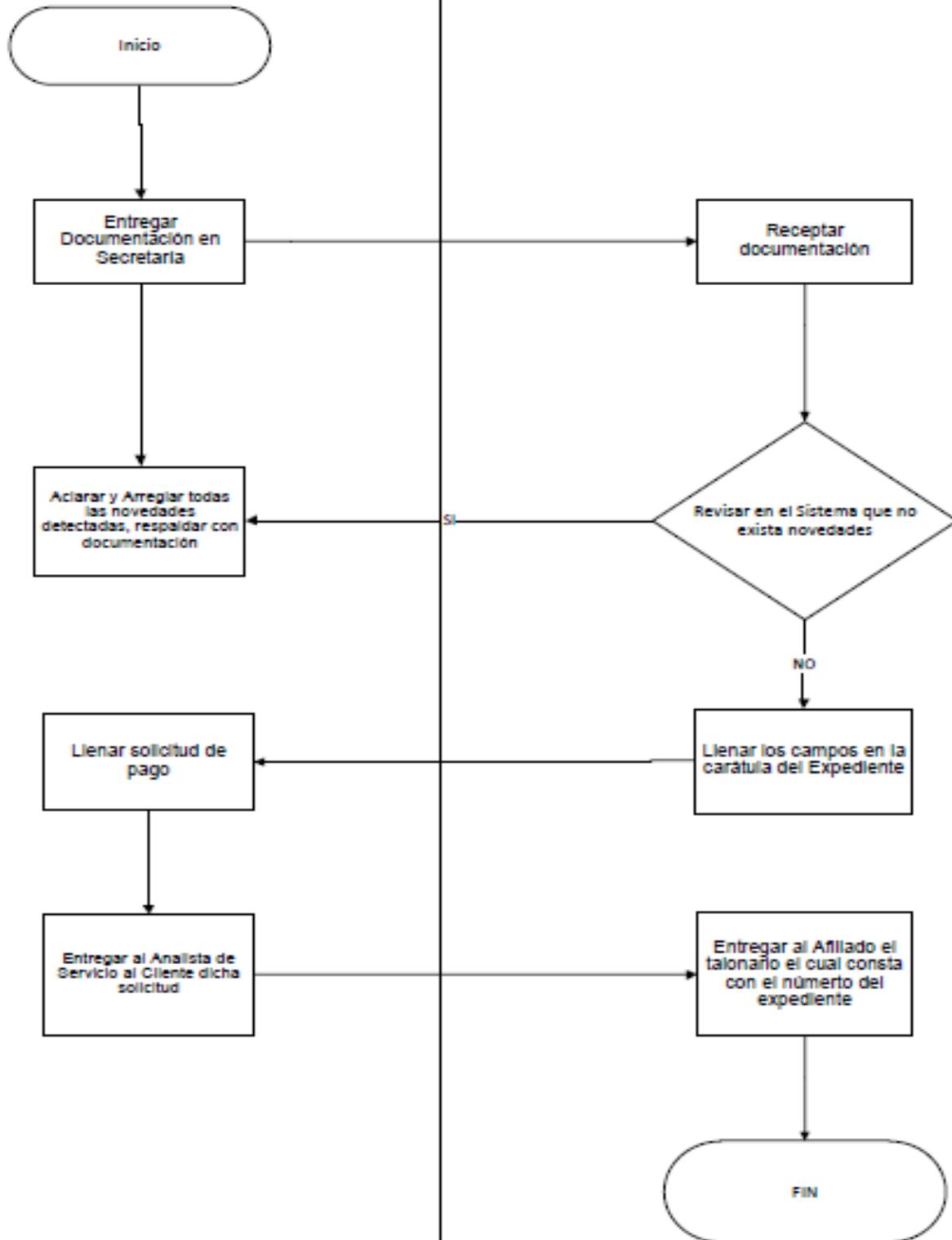
## FLUJO DE DOCUMENTOS DIVERSOS



# INGRESO DE DOCUMENTACION PARA SOLICITAR PAGO DE CESANTIA (BAJA VOLUNTARIA)

AFILIADO (A)

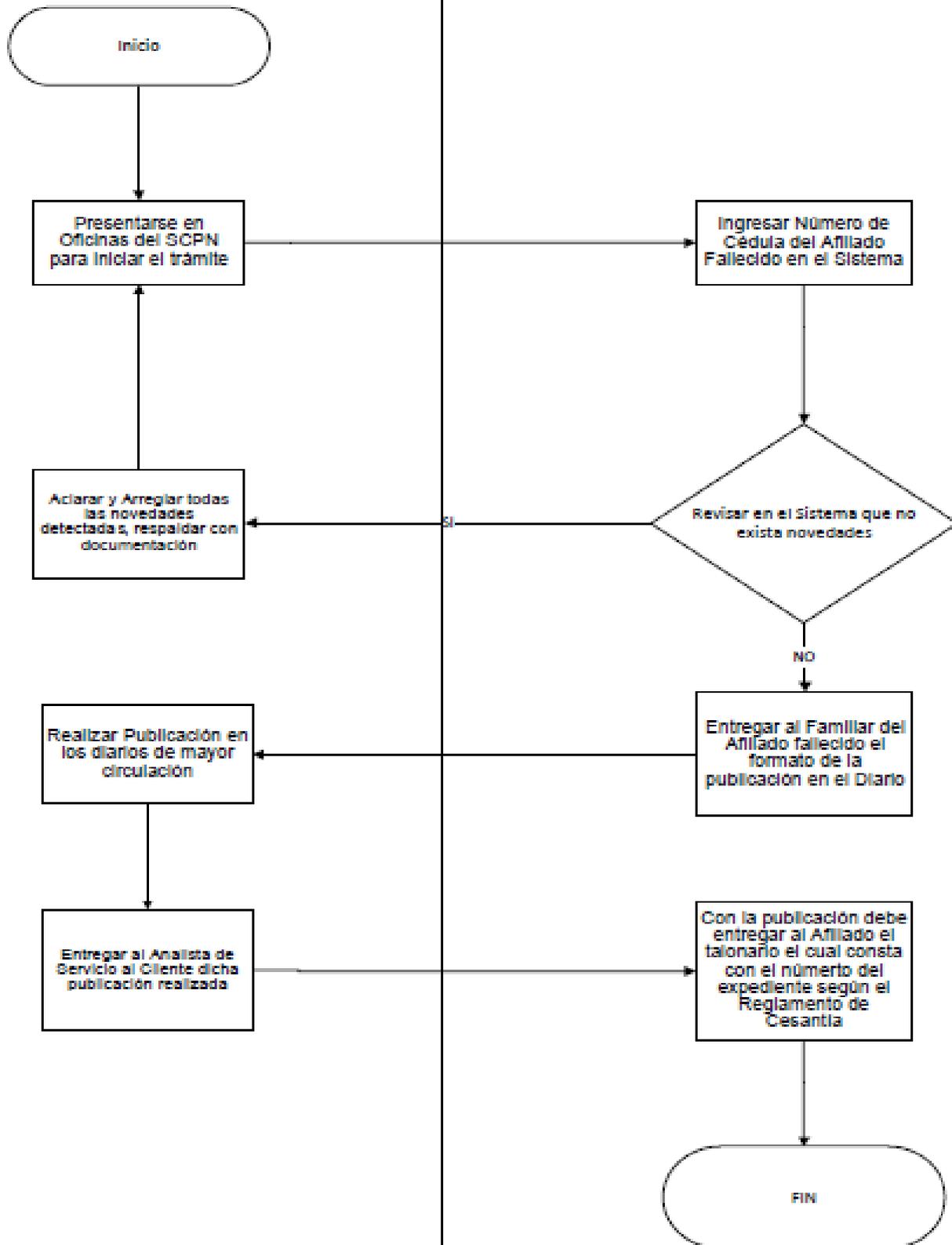
ANALISTA DE SERVICIO AL CLIENTE (B)



**INGRESO DE DOCUMENTACIÓN PARA SOLICITAR PAGO DE CESANTÍA O DEVOLUCIÓN DE APORTES PARA FALLECIDOS**

FAMILIAR DEL AFILIADO FALLECIDO (A)

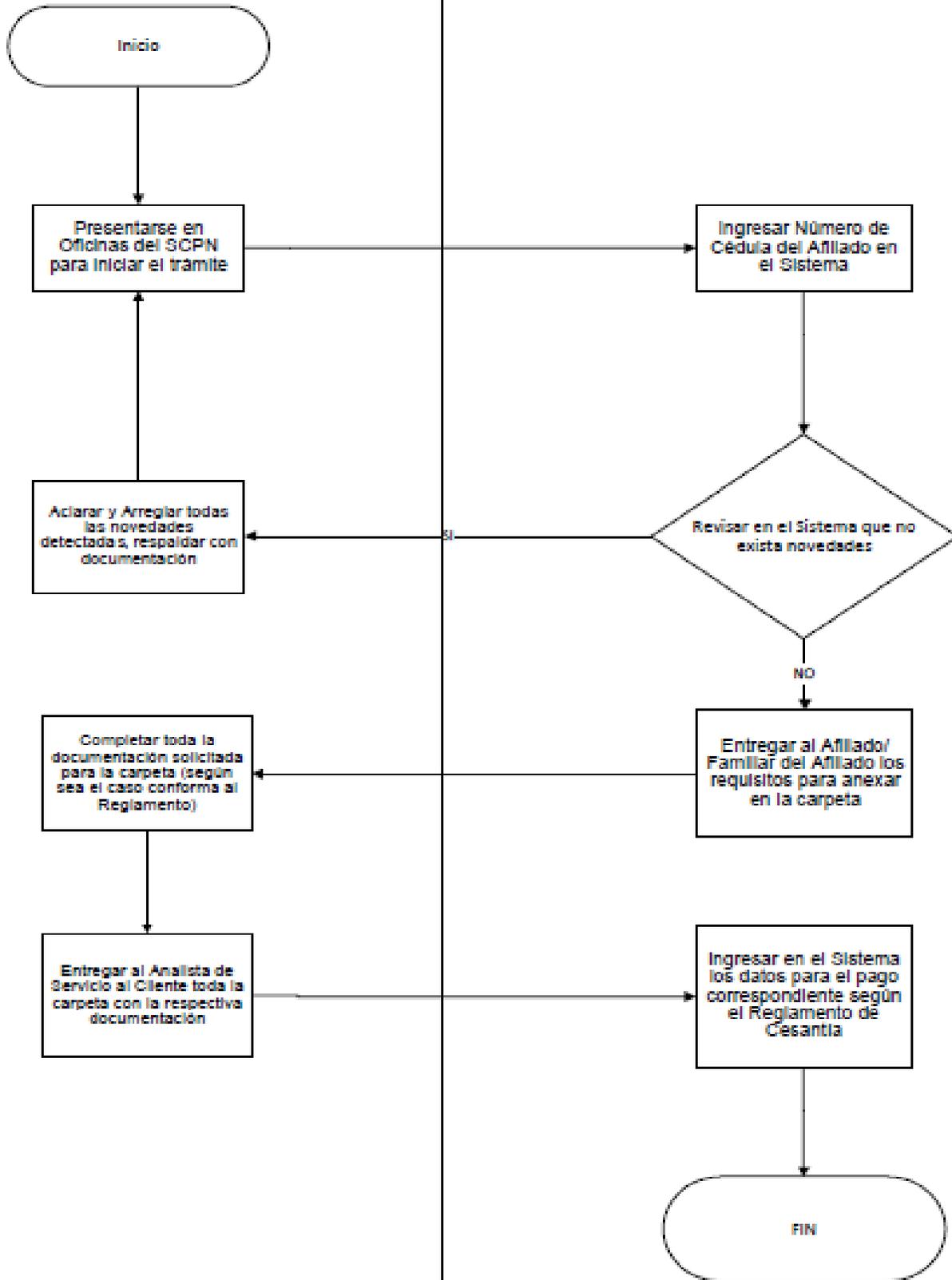
ANALISTA DE SERVICIO AL CLIENTE (B)



**INGRESO DE DOCUMENTACIÓN PARA SOLICITAR PAGO DE CESANTÍA O DEVOLUCIÓN DE APORTES PARA MIEMBROS POLICIALES QUE POSEAN INCAPACIDAD TOTAL PERMANENTE**

AFILIADO/FAMILIAR (A)

ANALISTA DE SERVICIO AL CLIENTE (B)



Como se puede apreciar en los anteriores gráficos, existe un número de procesos que pueden ser optimizados. De lo contrario, esto puede traer consigo elementos de dispersión, como por ejemplo:

1. Demora de la labor decisoria.
2. Demoras en los trámites.
3. Falta de atención al cliente.
4. Falta de información ágil y oportuna.
5. Ausencia de capacitación en atención al cliente.

Por su parte, las tecnologías, están estrechamente vinculadas con los procesos, pues su rol consiste en la capacidad instrumental que ofrecen para operacionalizar, guiar, instrumentar y perpetuar en el tiempo la realización de una gran diversidad de patrones de actividad o procesos relacionados a dinamizar los préstamos al afiliado. De esta forma, el proceso se erige como una moderna y efectiva herramienta de diseño y modelamiento de la Cesantía Policial, de ahí que tanto la comprensión de lo que es un proceso, como la adquisición de habilidades y competencias para su institución, cambio y mejoramiento, es un aspecto crucial que amerita su elucidación.

### **3.5 Sistemas de Medición, costeo, control de los procesos e implementación de indicadores de gestión**

Resulta necesario tener en cuenta primeramente que un sistema de gestión por procesos permite a la organización centrarse en el cliente, predecir y controlar el cambio, aumenta la capacidad de la organización para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles, ofrece una visión sistémica y sistemática de las actividades de la organización, previene posibles errores, desarrolla un sistema completo de evaluación para las áreas de la organización y suministra un método para preparar la organización a fin de cumplir con sus desafíos futuros.

Para gestionar una organización por procesos, la norma ISO 9000 especifica entre sus requisitos los siguientes: identificar los procesos, alinearlos, documentarlos, controlarlos y mejorarlos.

Dentro del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional del Ecuador, la noción y diseño de procesos relacionados a las diferentes gestiones que realiza, se debe posicionar efectivamente como una manera alternativa de contemplar la estructura vital de la Institución, frente a la clásica diferenciación de aportes.

El Reglamento Orgánico Funcional del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional del Ecuador, no se encuentra actualmente estructurado por procesos, siendo prioritario diseñarlos de manera unificada por áreas de competencias laborales relacionadas. Al respecto, se propone considerar los siguientes procesos:

- Identificación de los Procesos Críticos de los Organismos que integran los procesos gobernantes, habilitantes y agregadores de valor del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional. El Servicio de Cesantía contempla actualmente en su Reglamento de Préstamos lo siguiente: Préstamos Emergentes, Préstamos Quirografarios, Ordinarios y Extraordinarios, Prendarios e Hipotecarios. Estos ya fueron explicados en el capítulo anterior como parte de los servicios que presta la entidad.
- Alineación de los Procesos: Constituye la desagregación a nivel de procesos y subprocesos, facilita el entendimiento de los procedimientos administrativos de los Organismos Superiores de la Policía Nacional, siguiendo una lógica sistemática y permite identificar los diferentes vínculos definidos en el procedimiento.
- Documentación del Procedimiento de la gestión de procesos: Sirve para describir instrucciones de labor que tengan riesgo de disfunción, por lo tanto necesita vigilancia especial y posibilita una adecuada gestión de los procesos. La gestión por procesos debe encontrarse expresada en el flujo de información, lo que supone además contar con medidas de la percepción del cliente sobre su satisfacción, ya que este resulta un punto esencial.

- Control de los procesos, a través del establecimiento de indicadores de gestión y de medición de la calidad de los servicios y de la satisfacción del cliente.

Sobre este último aspecto, a continuación se establece un profundo análisis aplicable para los organismos que integran los procesos gobernantes, habilitantes y agregadores de valor del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional.

Dentro de este esquema, la tarea de evaluación debe concebirse como un sistema de “monitoreo” de la labor del Servicio de Cesantía, sin que constituya una fuente de sanción, debido a que frecuentemente la labor del personal está asociada a variables no previstas difíciles de controlar como el fallecimiento, que va a aumentar el pago del servicio de cesantía de la indemnización por parte del fondo de contingencia que va a cubrir el pago de la deuda insoluble del miembro policial.

El diseño de indicadores es una herramienta de control y mejoramiento que permite reflejar la situación o el estado de avance de un proceso, producto o servicio. Por su especificidad u orientación, esta herramienta es utilizada con el fin de controlar el desempeño Institucional a partir de una medición oportuna, efectiva y constante de los resultados y representa una fuente de información confiable para tomar decisiones.

En forma común, los indicadores pueden ser de tres tipos: cualitativos, cuantitativos o mixtos. Los cualitativos miden el progreso de un objetivo o meta o la fase de un proceso o calidad de un servicio; los cuantitativos, miden los resultados de un proceso o servicio a partir de un porcentaje o número; y los indicadores mixtos: unen el resultado en una matriz de indicadores cualitativos y cuantitativos, dando origen a un tablero de control.

Se ha señalado que el diseño, desarrollo y supervisión del control de gestión requiere de indicadores de desempeño tanto a nivel individual como organizacional, con el objeto de crear una cultura de control de la calidad del servicio que se presta, propiciando la instauración de políticas de mejoramiento del servicio de la institución. Este proceso genera la posibilidad de comparar los objetivos con las metas.

El sistema de monitoreo también es parte del ciclo de planificación estratégica, esto implica contar con información resultante de la inspección, comprobación, verificación y examen permanente del proceso o del nivel de calidad de la prestación del servicio.

Se debe considerar que en el planteamiento de este sistema de monitoreo, la participación del nivel directivo y de todo el personal es fundamental. La administración por sí sola, o por medio de castigos y amenazas, no puede garantizar el logro de los resultados esperados y necesita del compromiso de su personal.

### Indicador del proceso de Préstamos

Se planea medir el número de préstamos emitidos en términos de efectividad:

Área	Indicador	Cálculo	Tendencia	Fuente de verificación	Frecuencia de medición	Meta	Responsable
Préstamos	Préstamos otorgados	% Préstamos otorgados/Préstamos solicitados	Creciente	Número de solicitudes aprobadas	Mensual	Otorgar el 100% de los préstamos solicitados	Auxiliar de préstamos

### Indicador del proceso de Asistencia Jurídica

Registra el numérico de reformas legales impulsadas.

Área	Indicador	Cálculo	Tendencia	Fuente de verificación	Frecuencia de medición	Meta	Responsable
Asistencia jurídica	Reformas aplicadas	% Reformas aplicadas/ Reformas propuestas	Creciente	Número de proyectos legales aprobadas	Semestral	Aplicación del 100% de las reformas propuestas	Asesoría Jurídica

### Indicador del proceso de Asistencia Técnica Actuarial

Registra el número de estudios técnicos aplicados.

Área	Indicador	Cálculo	Tendencia	Fuente de verificación	Frecuencia de medición	Meta	Responsable
Asistencia Técnica	Porcentaje de estudios actuariales	Análisis de estudios realizados/	Creciente	Número de proyectos técnicos	Anual	Lograr una actualización del 100% de	Gestión de la Unidad Actuarial

		número de registros sobrellevados		aprobadas		los registros para estudios actuariales	
--	--	-----------------------------------	--	-----------	--	---	--

### Indicador del proceso de Aportes

Registra la cantidad de ingresos económicos y cumplimiento de obligaciones.

Área	Indicador	Cálculo	Tendencia	Fuente de verificación	Frecuencia de medición	Meta	Responsable
Financiero y económico	Ingresos netos	Ingresos totales/ Obligaciones cumplidas	Decreciente	Número de registros financieros	Mensual	Alcanzar como mínimo un 90% de ingresos netos y cumplir en tiempo en un 100% con las obligaciones adquiridas.	Administrador de caja

### Indicador del proceso de Cobranzas

Registra el monto de la cartera recuperada.

Área	Indicador	Cálculo	Tendencia	Fuente de verificación	Frecuencia de medición	Meta	Responsable
Departamento de Préstamos	Cartera recuperada	% Garantías aplicadas/ Obligaciones incumplidas	Creciente	No. registros financieros	Mensual	Lograr un mínimo de 90% de garantías aplicadas	Auxiliar de cobranzas

## Indicador del proceso de Fiscalización

Registra la cantidad de auditorías realizadas.

Área	Indicador	Cálculo	Tendencia	Fuente de verificación	Frecuencia de medición	Meta	Responsable
Fiscalización	Número de auditorías	% Irregularidades detectadas/Auditorías realizadas	Creciente	Número de informes de auditoría	Mensual	Ejercer un control que garantice la detección del 100% de las irregularidades	Comisión de fiscalización

Para asegurar estas tareas de control resulta necesario seguir una base metodológica, la cual se puede dirigir a medir las actividades-medio, es decir, servirá para medir las actividades que desarrolla el Servicio de Cesantía, entre estas la calificación y clasificación de personal, regulación profesional, desarrollo normativo, satisfacción del cliente, por lo que fijar medidas de optimización de tareas, constituye una tarea esencial.

Existe un elemento fundamental en la gestión por procesos y es precisamente la determinación de los factores claves del éxito, los cuales contribuyen al cumplimiento de las metas. En los Organismos que integran los procesos gobernantes, habilitantes y agregadores de valor se han identificado los siguientes:

- Contar con los mejores profesionales en el marco de la excelencia de la organización.
- Disponer de una estructura que responda a las necesidades institucionales.
- Proporcionar atención al cliente conforme a sus máximas expectativas.
- Capacidad de ofrecer soluciones inmediatas a los problemas y demoras.

### 3.6 Productividad

La mejor vía para que una empresa pueda ser rentable y crecer, radica en su productividad. Esta puede conceptualizarse como la relación existente entre los bienes o servicios brindados y los recursos empleados, pero también puede referirse al rendimiento

de los recursos humanos en la organización y a la calidad con que se realizan los productos. Normalmente, las entidades que miden este indicador, utilizan la fórmula:

$$\text{Productividad} = \text{Número de unidades producidas} / \text{Recursos utilizados}$$

Esta fórmula es muy sencilla de calcular en empresas productora de bienes o manufactureras. En el caso específico del Servicio de Cesantía, conlleva un análisis diferente, pues esta presta servicios. Lo primero a analizar es que la productividad debe ser también un indicador a medir para tener en cuenta el desempeño general de la empresa y valorar si se está siendo lo suficientemente eficiente. Para esta organización la productividad debe medirse a partir de la cantidad de servicios prestados en relación con las horas, materiales y personal implicado, pero esta relación también debe tener en cuenta la calidad del servicio prestado a través de los niveles de satisfacción del cliente. Esto puede incluso implementarse de forma automatizada a través de dispositivos que midan este regocijo y complacencia del cliente de forma cualitativa: servicio excelente, bueno, regular o malo. De esta forma, se puede medir mensualmente la cantidad de personas atendidas y la calidad de dicho servicio.

### **3.7 Valor agregado**

Este análisis constituye una valoración del aporte de las funciones de un proceso de satisfacción y expectativas de los clientes. Los objetivos del estudio del Valor Agregado, son:

- Eliminar dentro de los procesos, actividades que no agregen valor.
- Combinar las actividades que no pueden ser eliminadas, buscando que sean ejecutadas de la forma más eficiente y/o con el menor costo posible.
- Mejorar las actividades restantes que no agregen valor.

A continuación se muestra una tabla con el análisis del valor agregado del Servicio de Cesantía.

**Tabla N° 3:** Análisis del valor agregado del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional del Ecuador.

<b>Definición del proyecto (Qué)</b>	<b>Justificación del proyecto (Por qué hacerlo )</b>	<b>Metodología y actividades del proyecto (Cómo se hace)</b>	<b>Responsables (Quién debe hacerlo)</b>	<b>Lugar de ejecución del proyecto (Dónde hacerlo)</b>	<b>Cronograma del proyecto (Cuándo hacerlo)</b>
Implementación de un Sistema de Gestión por Procesos en el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Desarrollar un plan de mejoramiento para hacer efectivos los diversos tipos de préstamos facilitados a los afiliados en la Cesantía de la Policía Nacional	Diversificar servicios y estructura física. Automatizar y flexibilizar procesos de aplicación y otorgamientos. Incrementar montos. Aplicar Alianzas estratégicas. Alcanzar Rentabilidad creciente. Cultura de planificación. Talento Humano especializado conforme áreas de competencias laborales.	Proceso Gobernantes del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional del Ecuador	Quito Guayaquil Cuenca Riobamba	Semestral

Fuente: Investigación  
Elaborado por: Jaime Danilo Dávila.

Con estas acciones, el Servicio de Cesantía no solamente optimizará sus procesos, sino que alcanzará sus metas con mayor eficiencia, logrando una plena satisfacción del cliente en sus prestaciones de servicios.

**4. APLICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS AL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO DE CESANTÍA DE LA POLICÍA NACIONAL Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

## **4.1 Aplicación**

A partir del análisis realizado en el capítulo anterior, se pudo apreciar lo que generalmente se lleva a cabo en el Servicio de Cesantía de la Policía, detectando deficiencias en varios de sus procesos. De ahí que se necesite hacer énfasis en su mejoría, razón por la cual se presenta en este capítulo un acercamiento a la posible implementación de un sistema de gestión de procesos al área administrativa para que se optimicen las actividades y funciones del Servicio de Cesantía.

### **4.1.1.Efectuar la Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional**

Como anteriormente se planteó, la Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía está diseñada a través de objetivos a corto, mediano y largo plazo. Es preciso aclarar que estos no deben eliminarse, sino aparecer de una forma más clara algunas de las metas propuestas. Además, resulta imprescindible incluir lo siguiente:

- Todo lo concerniente a la implementación de un sistema de gestión por procesos. Este aspecto debe estar en los objetivos a corto, mediano y largo plazo, pues de acuerdo a su implementación, los procesos ganarán en efectividad y optimización, de ahí que se considere una estrategia fundamental. Puede establecerse como tarea fundamental a corto plazo y de estricto seguimiento en el mediano y largo plazo.
- Solución de los canales de comunicación de la empresa. Este objetivo debe ser resuelto a corto plazo, ya que una de las mayores deficiencias actuales de la entidad radica en los problemas relacionados a la comunicación, la cual fluye en su mayoría, de forma verbal, lo que obstruye la interpretación de varias instrucciones y no permite que se tenga constancia y documentación de los procesos diarios que ocurren en el Servicio de Cesantía.
- Capacitación periódica a todas las áreas implicadas en la institución, incluyendo las generalidades estructurales de la entidad (conocimiento del organigrama y por tanto de las funciones correspondientes a cada uno de los puestos de trabajo). Este objetivo también debe establecerse para el corto plazo, ya que una de las urgencias a resolver debe estar enfocada a que la totalidad de los trabajadores conozca el organigrama de la institución y por tanto las funciones que le

corresponden a cada cual. No obstante, la otra dimensión del objetivo debe considerarse a mediano plazo, ya que el personal de todas las áreas debe recibir periódicamente capacitación de acuerdo a los cambios tecnológicos o enfoques administrativos y financieros que cambian prácticamente a diario. Además, todos deben conocer la funcionalidad de los sistemas de calidad y de procesos para trabajar a tono con los nuevos requerimientos de la entidad.

- Implementación de sistemas de calidad que abarque el servicio al cliente y que se convierta en eje transversal de los procesos y estrategias de la entidad. Es así que debe convertirse en una meta a cumplir inmediatamente y por ello a corto plazo. Pero su mantenimiento debe establecerse en los objetivos a mediano y largo plazo, ya que este elemento debe estar presente en todos los procesos y sobre todo, en la atención al cliente.
- Implementación de indicadores para medir la calidad de los servicios prestados para garantizar la efectividad y eficiencia en la organización. Esta estrategia debe implementarse también en el corto plazo, pues guarda estrecha relación con la anterior. Con dichos indicadores se logrará establecer las preferencias de los clientes y constituirá un medidor de la atención que brinde el Servicio de Cesantía.
- Alcanzar la excelencia en los servicios prestados a través del cumplimiento de las normas ISO 9000. Como este es un objetivo directamente vinculado a la calidad, debe tenerse en cuenta en el corto plazo, pero su seguimiento debe estar contemplado en el mediano y largo plazo.
- Enfoque de la totalidad de los servicios hacia el usuario, logrando un valor agregado, con el propósito de que la satisfacción sea óptima. Este objetivo puede vincularse al de implementación de gestión por procesos, y constituir una línea transversal dentro de ellos. De ahí que pueda erigirse como objetivo a largo plazo, pero aparecer en los de corto plazo también.
- Informatización del procesamiento de la información con el objetivo de agilizar los procesos generales de la entidad y para que se logren canales de comunicación interna más efectivos. Este debe ser un objetivo a corto plazo y está relacionado además con el problema de la comunicación efectiva dentro de la empresa, pero también con la implementación del sistema de gestión por procesos.

#### **4.1.2 Analizar el Mejoramiento de la Estructura y procesos del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional**

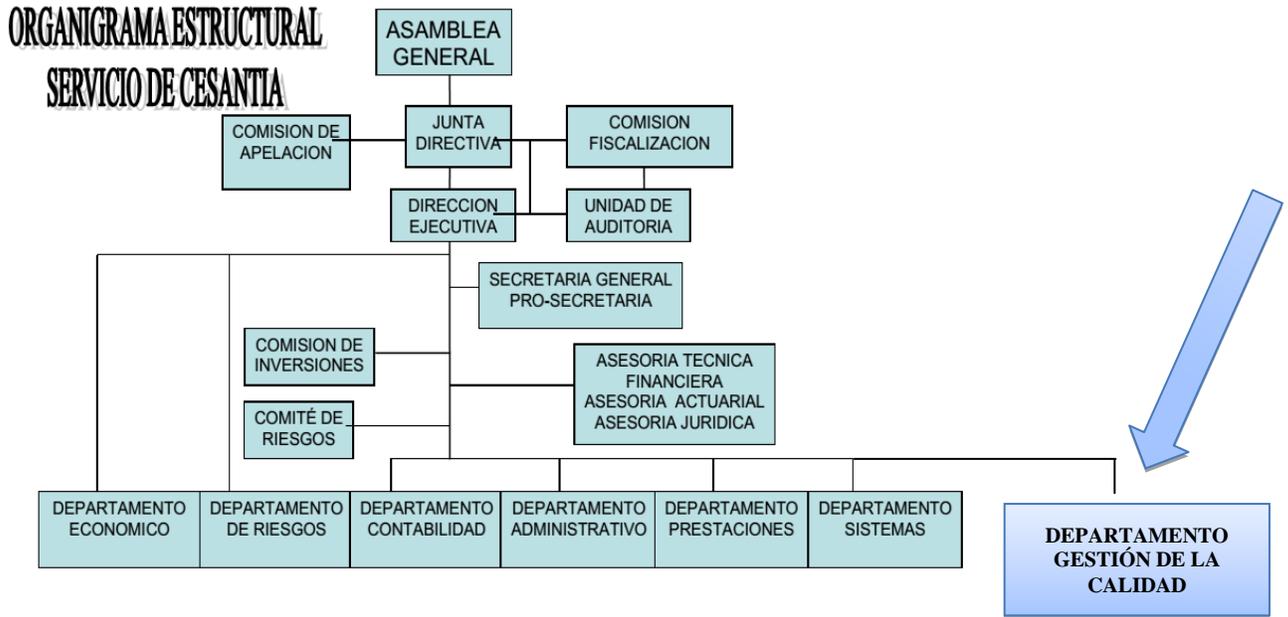
De acuerdo al organigrama empresarial, que fue presentado en el Capítulo II de la presente investigación, se puede analizar la estructura organizacional que presenta la institución. En este caso, lo primero que hay que mejorar es la divulgación de dicho esquema para que todo el personal del Servicio de Cesantía, conozca sus funciones y responsabilidades. Es por ello que resulta imprescindible que esta estructura se encuentre visible en la empresa para que se esclarezca la dirección de la institución y que cada trabajador se oriente hacia ella y se integren estrategias, recursos, sistemas, controles y proyectos para llevar a cabo adecuadamente dicha dirección.

Ya en términos estructurales, se plantea que el organigrama de la entidad debe incluir en su esquema un departamento de gestión de la calidad, pues como se ha venido explicando, este debe ser un tema trascendental para la empresa y por tanto debe instituirse como órgano departamental que disponga y gestione de forma eficiente los procesos, ajustándose a las normas ISO. En la figura 10 se muestra la nueva propuesta de organigrama.

Con respecto a los procesos macro de la organización, se había planteado anteriormente que, se adecuaban a la planificación estratégica y la cadena de valor de la empresa, pero se debía velar que la satisfacción al cliente y su seguimiento debía convertirse en una máxima para la entidad. Esto de la satisfacción pudiera sustituirse por la mera “atención” que aparece en los procesos operativos. No obstante, debe aparecer como un proceso estratégico, ya que en los nuevos objetivos propuestos para la empresa, se planteó que debe existir un enfoque de la totalidad de los servicios hacia el usuario.

Además, el otro punto esencial que vendría faltando es el sistema de gestión de la calidad, que como se expresó, debe convertirse en un eje transversal de todos los procesos institucionales. Por tanto, además de estructurarse como departamento, también debe aparecer en los procesos. De ahí que la propuesta sea la que aparece en las figuras 9 y 10.

Figura N° 10: Propuesta de Organigrama.



Elaborado por: Jaime Danilo Dávila.

Figura N° 11: Propuesta de Esquema de procesos macro del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional del Ecuador.



Elaborado por: Jaime Danilo Dávila.

#### **4.1.3 Crear y documentar los Procedimientos del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional**

Según el Reglamento Orgánico Funcional del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, la Estructura Orgánica de Gestión Organizacional está conformada por procesos gobernantes, habilitantes de gestión y apoyo, agregadores de valor, interrelacionadas comprometidas con la misión y el desarrollo institucional, que permitan agilizar los procedimientos administrativos de dirección, organización, control y funcionamiento del Servicio de Cesantía para lograr mayor productividad y optimización de los recursos institucionales y manteniendo una estructura que evite su crecimiento desordenado. Dichos procesos se caracterizan como sigue:

- Los procesos gobernantes actúan en la gestión mediante la formulación de políticas, directrices, planes estratégicos y expedición de normas e instrumentos para el desempeño institucional.
- Los procesos habilitantes de Asesoría y Apoyo generan el portafolio de productos y servicios secundarios demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y por ellos mismos, viabilizando la consecución de objetivos y metas del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional.
- Los procesos agregadores de valor generan el portafolio de productos y servicios primarios que requieren nuestros clientes y constituyen la razón de ser del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional. (Servicio de Cesantía Policía Nacional del Ecuador, 2014)

Para realizar un plan de optimización o mejoramiento de procesos es necesario realizar un inventario de actividades de cada uno de los procesos existentes en el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional con el objetivo de determinar aquellas actividades que ofrecen valor agregado al cliente, a la organización y aquellas que no, con el fin de eliminarlas o fusionarlas, situación que representaría un ahorro en volumen, tiempo y costo de las actividades que realizan estas.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		<b>CÓDIGO: 1.4.2</b> <b>REVISIÓN: 0</b> <b>PÁGINA: 34 a</b> <b>37</b>
	<b>TIPO: OPERATIVO</b>	<b>MACROPROCESO: PRÉSTAMOS EMERGENTES</b>	
<b>PROCESO: ADJUDICACION DE PRÉSTAMO</b>		<b>SUBPROCESO: ENTREGA DE AYUDA ECONÓMICA</b>	

Fuente: (Servicio de Cesantía Policía Nacional del Ecuador, 2014)

**OBJETIVO:** Establecer la serie de actividades necesarias para la entrega de ayuda económica al afiliado, que concede la cesantía.

**ALCANCE:** Este procedimiento describe desde brindar información al solicitante sobre el préstamo emergente; hasta la entrega de la ayuda económica y la custodia de la documentación.

**RESPONSABLES:** El responsable de hacer cumplir este procedimiento es el Director Ejecutivo del SCPN. El responsable de coordinar el cumplimiento de este procedimiento es el Jefe del Dpto. Económico Financiero. Los responsables de cumplir con este procedimiento son todos los funcionarios del SCPN, que interviene en el proceso.

**PROCEDIMIENTO:**

4.1.	ANALISTA DE PRÉSTAMOS EMERGENTES	Brindar información sobre el crédito emergente para ayuda al afiliado. Informar al interesado si es apto o no para recibir un préstamo emergente del SCPN, si necesita o no Garante.
4.2.	MIEMBRO POLICIAL INTERESADO	Realizar depósitos proformados por el analista de Préstamos emergentes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descuento del gasto administrativo por el préstamo solicitado (1%).</li> </ul>
4.3.	ANALISTA DE PRÉSTAMOS EMERGENTES	Recepta comprobante de depósito y realiza liquidación adjuntando copia de cédula o credencial
4.4.	ADMINISTRADOR DE CAJA	Emite comprobante de entrega
4.5.	ANALISTA DE PRESTAMOS	Recepta la copia de documentos y procede a armar la carpeta.

	EMERGENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Copias de la Credencial, Cedula de Identidad del deudor , cónyuge y garante en el caso de necesitar</li> <li>• Confidencial original</li> <li>• Otro tipo de ingreso (Personales o familiares) documentos originales</li> </ul>
4.6.	ANALISTA DE OPERACIONES Y CRÉDITO	Recibir carpeta, verificar capacidad de pago y demás novedades en sistema, emitir Certificado de Préstamos indicando que SI cumple con los requisitos para la obtención del préstamo emergente, enviar al Analista de Préstamos emergentes las carpetas. En caso de no cumplir los requisitos, no se emite ningún certificado, se devolverá la carpeta al Analista de Préstamo Prendario.
4.7.	ANALISTA DE PRÉSTAMOS PRENDARIOS	Elabora oficio con número de carpetas presentadas y pre-aprobadas.
4.8.	JEFE DE PRÉSTAMOS	Firma oficio con número de carpetas presentadas y pre-aprobadas y entrega a Secretaría de la Comisión de Inversiones.
4.9.	SECRETARÍA DE LA COMISIÓN DE INVERSIONES	Recepta oficios y carpetas; presenta oficio y carpetas a la Comisión de Inversiones.
4.10	COMISIÓN DE INVERSIONES	Aprueba o niega las carpetas presentadas.
4.11	SECRETARÍA DE LA COMISIÓN DE INVERSIONES	Emite oficio de resolución con copia al Jefe Eco. Financiero, Jefe de Préstamos, Analista de Préstamos Prendarios y contador. Adjunta carpetas al Analista de Préstamos emergentes
4.12	ANALISTA DE OPERACIONES Y CRÉDITO	Contando con la fecha efectiva de la transferencia, registrar préstamo en sistema, ingresar el descuento en listado.
4.13	ANALISTA DE CRÉDITO Y LIQUIDACIONES	Remite listado de descuento a Procesamiento de Datos.
4.14	ANALISTA DE CRÉDITO Y	Imprime del sistema Tabla de Amortización, hacer firmar y entregar al Analista de Préstamo Prendario, para ser adjuntada a

	COBRANZAS	la carpeta.
4.15	JEFE ECONÓMICO FINANCIERO	Archivar documentación.

Fuente: (Servicio de Cesantía Policía Nacional del Ecuador, 2014)

**DOCUMENTOS:**Confidencial Original,Solicitud de Préstamo Emergente,Pagaré,Copias de la Credencial, Cédula de Identidad del deudor,Copias de la Cédula de Identidad del garante en caso de no tener 10 años de servicio, Copias de las cédulas de Identidad de los padres del deudor en caso de ser soltero, Resolución de la Comisión de Inversiones sobre Crédito, Oficio documentos completos, Tabla de Amortización.

**ANEXOS:** Solicitud de préstamo, Pagaré, Confidencial, Certificado de Préstamos, Resolución de Comisión de Inversiones, Oficio documentos completos.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>CÓDIGO: 1.4.3</b> <b>REVISIÓN: 0</b> <b>PÁGINA: 98 de 143</b>
<b>TIPO: OPERATIVO</b>	<b>MACROPROCESO: PRÉSTAMOS PRENDARIOS</b>	
<b>PROCESO: ADJUDICACIÓN DE VEHÍCULOS</b>	<b>SUBPROCESO: ADJUDICACIÓN DE VEHÍCULOS A TRAVÉS DEL PRÉSTAMO PRENDARIO DE LA CESANTÍA</b>	

**OBJETIVO:** Establecer la serie de actividades necesarias para la entrega de vehículos a través del préstamo prendario que concede la cesantía.

**ALCANCE:** Este procedimiento describe desde brindar información al solicitante sobre el préstamo prendario; hasta la entrega del vehículo y la custodia de la documentación.

**RESPONSABLES:** El responsable de hacer cumplir este procedimiento es el Director Ejecutivo del SCPN.El responsable de coordinar el cumplimiento de este procedimiento es el Jefe del Dpto. Económico Financiero.Los responsables de cumplir con este procedimiento son todos los funcionarios del SCPN, que intervienen en el proceso.

**PROCEDIMIENTO:**

4.1	ANALISTA DE PRÉSTAMOS PRENDARIOS	Brindar información sobre el crédito prendario para vehículo. Elaborar pro
-----	-------------------------------------	--

		forma sobre vehículo requerido. Informar al interesado si es apto o no para recibir un préstamo prendario del SCPN, si necesita o no Garante.
4.2	MIEMBRO POLICIAL INTERESADO	Realizar depósitos proformados por el analista Préstamos Prendarios: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada del valor del vehículo seleccionado; Seguro del vehículo, de vida y desgravamen. (10% o más).</li> <li>• Gasto administrativo por el préstamo solicitado (1%).</li> </ul>
4.3	ANALISTA DE PRÉSTAMOS PRENDARIOS	Recepta comprobante de depósito y realiza liquidación adjuntando copia de cédula o credencial
4.4	ADMINISTRADOR DE CAJA	Emite comprobante de ingreso por la papeleta de depósito en cuenta corriente, del Banco del Pichincha a nombre del Servicio de Cesantía recibida del miembro policial (entrada del vehículo); entrega una copia del comprobante.
4.5	ANALISTA DE PRÉSTAMOS PRENDARIOS	Recepta la copia del comprobante de ingreso y procede a armar la carpeta. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprobante de ingreso</li> <li>• Solicitud de Préstamo Prendario</li> <li>• Pagaré</li> <li>• Contrato de mutuo acuerdo</li> <li>• Proforma</li> <li>• Copias de la Credencial, Cédula de Identidad del deudor, cónyuge y garante en el caso de necesitar</li> <li>• Copias de las cédulas de Identidad</li> </ul>

		<p>de los padres del deudor en caso de ser soltero</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confidencial original</li> <li>• Otro tipo de ingreso (Personales o familiares) documentos originales</li> </ul>
4.6	ANALISTA DE OPERACIONES Y CRÉDITO	Recibir carpeta, verificar capacidad de pago y demás novedades en sistema, emitir Certificado de Préstamos indicando que Si cumple con los requisitos para la obtención del préstamo prendario, enviar al Analista de Préstamos Prendarios las carpetas. En caso de no cumplir los requisitos, no se emite ningún certificado, se devolverá la carpeta al Analista de Préstamo Prendario.
4.7	ANALISTA DE PRÉSTAMOS PRENDARIOS	Elabora oficio con número de carpetas presentadas y pre-aprobadas.
4.8	JEFE DE PRÉSTAMOS	Firma oficio con número de carpetas presentadas y pre-aprobadas y entrega a Secretaría de la Comisión de Inversiones.
4.10	SECRETARÍA DE LA COMISIÓN DE INVERSIONES	Recepta oficios y carpetas; presenta oficio y carpetas a la Comisión de Inversiones.
4.11	COMISIÓN DE INVERSIONES	Aprueba o niega las carpetas presentadas.
4.12	SECRETARÍA DE LA COMISIÓN DE INVERSIONES	Emite oficio de resolución con copia al Jefe Eco. Financiero, Jefe de Préstamos, Analista de Préstamos Prendarios y contador. Adjunta carpetas al Analista de Préstamos Prendarios
4.13	ANALISTA DE PRÉSTAMOS PRENDARIOS	En base a la resolución de la Comisión de Inversiones, emite oficio a la concesionaria requiriendo facturación del vehículo, solicitado.
4.14	CONSESIONARIA	Emite copia de la factura del vehículo.

4.15	ANALISTA DE PRÉSTAMOS PRENDARIOS	-Envía copia de la factura y de la cédula de identidad del miembro policial a la aseguradora, para su facturación. -Realiza documento de reserva de dominio.
4.16	ANALISTA DE PRÉSTAMOS PRENDARIOS	Asesora al miembro policial en el pago de la notaría y registro mercantil para la legalización.
4.17	MIEMBRO POLICIAL	Realiza pagos establecidos para la legalización de la reserva de dominio presenta reserva legalizada al analista de Préstamos Prendarios.
4.18	ANALISTA DE PRÉSTAMOS PRENDARIOS	Completa la carpeta con los documentos recibidos y legalizados. Emite oficio de carpetas completas con todos los documentos
4.19	ANALISTA DE OPERACIONES Y CRÉDITO	Realiza la aplicación en el sistema y pasa a contabilidad.
4.20	ANALISTA CONTABLE	Realiza el comprobante de egreso de los valores a entregarse a la concesionaria y SPI. Entrega carpetas al Administrador de Caja
4.21	ADMINISTRADOR DE CAJA	Enviar con el Mensajero un oficio con la firma del Jefe Financiero y del Administrador de Caja, dirigido al banco privado solicitando la transferencia de valores entre cuentas. Luego de efectuada la transferencia, entrega copia del documento de la transferencia Analista de Operaciones y Crédito de la Sección Préstamos
4.22	ANALISTA DE PRÉSTAMOS PRENDARIOS	Procede a la entrega del vehículo mediante una autorización u orden de entrega del vehículo al miembro policial.

4.23	ANALISTA DE OPERACIONES Y CRÉDITO	Contando con la fecha efectiva de la transferencia, registrar préstamo en sistema, ingresar el descuento en listado.
4.24	ANALISTA DE CRÉDITO Y LIQUIDACIONES	Remite listado de descuento a Procesamiento de Datos.
4.25	ANALISTA DE CRÉDITO Y COBRANZAS	Imprime del sistema Tabla de Amortización, hacer firmar y entregar al Analista de Préstamo Prendario, para ser adjuntada a la carpeta.
4.26	JEFEECONÓMICOFINANCIERO	Archivar documentación.

**DOCUMENTOS:** Proforma, Comprobante de ingreso, Confidencial Original, Solicitud de Préstamo Prendario, Pagaré, Contrato de mutuo acuerdo, Copias de la Credencial, Cédula de Identidad del deudor, Copias de la Cédula de Identidad del cónyuge, Copias de la Cédula de Identidad del garante en caso de no tener 10 años de servicio, Copias de las cédulas de Identidad de los padres del deudor en caso de ser soltero, Resolución de la Comisión de Inversiones sobre Crédito, Factura del vehículo, Factura Seguro, Contrato de Reserva de Dominio, Oficio documentos completos, Orden de entrega de vehículo, Tabla de Amortización.

**ANEXOS:** Diagrama de flujo, Orden de entrega de vehículo, Contrato de mutuo acuerdo, Solicitud de préstamo, Pagaré, Confidencial, Certificado de Préstamos, Resolución de Comisión de Inversiones, Oficio requiriendo facturación de vehículo, Factura de Vehículo, Reserva de dominio, Oficio documentos completos, Archivo SPI.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		<b>CÓDIGO: 1.3.1</b> <b>REVISIÓN: 0</b> <b>PÁGINA: 102</b> de 143
	<b>TIPO: OPERATIVO</b>	<b>MACROPROCESO: PRÉSTAMOS</b>	
<b>PROCESO: OTORGAR PRÉSTAMOS</b>	<b>SUBPROCESO: OTORGAR PRÉSTAMOS QUIROGRAFARIOS ORDINARIOS – EXTRAORDINARIOS</b>		

**OBJETIVO:** Establecer la serie de actividades necesarias para la concesión de préstamos quirografarios ordinarios y extraordinarios.

**ALCANCE:** Este procedimiento describe desde decidir el monto económico asignado para préstamos para el siguiente mes; hasta remitir al SCPN los descuentos para cargar en el sistema.

**RESPONSABLES:** El responsable de hacer cumplir este procedimiento es el Director Ejecutivo del SCPN. El responsable de coordinar el cumplimiento de este procedimiento es el Jefe del Dpto. Económico Financiero. Los responsables de cumplir con este procedimiento son todos los funcionarios del SCPN.

**PROCEDIMIENTO:**

4.1	JUNTA DIRECTIVA	Decidir el monto económico asignado para préstamos para el siguiente mes.
4.2	PROSECRETARÍA DE JUNTA DIRECTIVA	Comunicar a Distritos y Comandos Provinciales fechas para préstamos. Comunicar montos internamente en SCPN.
4.3	COMISIÓN DE INVERSIONES	Solicitar al Comité de Riegos, la tasa de interés para el trimestre. Comunicar por escrito al Dpto. de Préstamos.
4.4	JEFE DE PRÉSTAMOS	Ingresar a sistema manualmente montos asignados para préstamos y la tasa de interés vigente; tomando en consideración los valores económicos sobrantes del mes anterior.
4.5	DELEGADO DE JUNTA DIRECTIVA	Cuando exista demasiada demanda de préstamos en cualquiera de los Comandos de asignación a nivel país, realizar sorteo adoptando algún método eficaz, para designar favorecidos, según resolución de la Junta Directiva. Ingresar número de cédula del solicitante en sistema, observar su capacidad de pago y si

		consta como garante, informarle el monto y el plazo al que puede acceder. El solicitante acepta o no las condiciones establecidas.
4.6	SOLICITANTE FAVORECIDO	Llenar la Solicitud de Préstamo según formulario SCPN-FO-01.03.01, Pagaré según formulario SCPN-FO-01.03.02, Contrato de Mutuo según formulario SCPN-FO-01.03.04.
4.7	JEFE DE PRÉSTAMOS	Recibir documentación de la Comisión designada por la Junta para los Comandos Provinciales.
4.8	ANALISTA DE PRÉSTAMOS	Revisar documentación completa, ingresar en sistema todas las solicitudes.
4.9	JEFE DE PRÉSTAMOS	Imprimir el listado de préstamos revisados con toda la información y también los préstamos con novedades, según formulario SCPN-FS-01.03.01. Entregar una copia a Comisión de Inversiones para su aprobación.
4.10	COMISIÓN DE INVERSIONES	Aprobar o negar préstamos. Resolver el pago de los aprobados, según formulario SCPN-FS-01.03.02. Comunicar al Jefe Financiero, el monto de los préstamos aprobados y documentación de respaldo de préstamo para archivo.
4.11	ANALISTA DE PRÉSTAMOS	Ingresar en sistema los préstamos aprobados y anular los no aprobados, en el módulo contable se genera automáticamente un asiento de provisión.

4.12	ANALISTA DE CRÉDITO Y COBRANZA	Imprime tabla de amortización, según instructivo SCPN-IN-01.03.01.
4.13	ANALISTA DE CONTABILIDAD	El sistema registra automáticamente un asiento de egreso en el módulo contable y actualiza el de préstamos. Imprimir asiento contable. Generar el archivo para efectuar pago a través del SPI, según formulario SCPN-FS-01.05.07, cambiar de formato al archivo SPI al exigido por el Banco Central, enviarlo al Administrador de Caja a través de la red.
4.14	ADMINISTRADOR DE CAJA	Efectuar pago a través del SPI según procedimiento: “PAGO A BENEFICIARIOS: PRÉSTAMOS QUIROGRAFARIOS E HIPOTECARIOS”. Enviar copia de transferencia a préstamos, archivar documentación.
4.15	JEFE CONTABILIDAD	Revisar, firmar y archivar asiento contable. Verificar información en sistema.
4.16	ANALISTA DE CRÉDITO Y LIQUIDACIÓN	Generar listado de préstamos vigentes para su descuento, entregar estos documentos impresos y en medio magnéticos al Jefe Financiero.
4.17	JEFE FINANCIERO	Revisar archivos de personal y descuentos. Firmar y enviar a Procesamiento de Datos para que se efectúen descuentos.
4.18	PROCESAMIENTO DE DATOS	Efectuar descuentos en roles de pago por préstamos vigentes. Remitir a SCPN los descuentos para cargar en el sistema.

**DOCUMENTOS:** Tasa de interés para el trimestre que se inicia, Solicitud de Préstamo, Pagaré, Contrato de Mutuo Acuerdo, Reporte de Favorecidos y No Favorecidos, Reporte de Pago de Créditos, Reporte de listado SPI, Tabla de amortización, Tabla de amortización, instructivo SCPN-IN-02.03.04.

**ANEXOS:** Diagrama de flujo, Solicitud de Préstamo, Pagaré, Contrato Mutuo, Reporte de Favorecidos y No Favorecidos, Reporte de Pago de Créditos, Reporte de Listado SPI, Tabla de amortización, según instructivo.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>CÓDIGO: 1.3.2</b> <b>REVISIÓN: 0</b> <b>PÁGINA: 106</b> de 143
<b>TIPO:</b> <b>OPERATIVO</b>	<b>MACROPROCESO:</b> <b>PRESTAMOS</b>	
<b>PROCESO:</b> <b>OTORGAR PRESTAMOS</b>	<b>SUBPROCESO:</b> <b>OTORGAR PRÉSTAMOS HIPOTECARIOS</b>	

**OBJETIVO:** Establecer las actividades para la concesión de préstamos hipotecarios.

**ALCANCE:** Este procedimiento describe desde que el interesado ingresa en la página Web del SCPN, y se informa sobre los requisitos para la precalificación y calificación; hasta que Contabilidad realiza la verificación de información en sistema.

**RESPONSABLES:** El responsable de hacer cumplir este procedimiento es el Director Ejecutivo del SCPN. El responsable de coordinar el cumplimiento de este procedimiento es el Jefe del Dpto. Económico Financiero. El responsable de la aprobación y trámite es el analista de préstamos hipotecarios de la sección Préstamos. Los responsables de cumplir con este procedimiento son todos los funcionarios del SCPN que intervienen en el proceso.

**PROCEDIMIENTO:**

4.1	SOLICITANTE	Ingresar en la página Web del SCPN, informarse sobre los requisitos para la precalificación y calificación de un préstamo hipotecario, imprimir solicitud de Precalificación; o pedir solicitud de precalificación en la sección Préstamos del SCPN Quito.
-----	-------------	--

		Llenar solicitud, adjuntar requisitos solicitados.
4.2	SOLICITANTE	Entregar carpeta con la documentación completa para la precalificación al Analista de Préstamos en SCPN Quito, del 1° al 10 de cada mes.
4.3	ANALISTA DE PRÉSTAMOS HIPOTECARIOS	Revisar documentación completa, las carpetas aceptadas se ingresan al sistema y se remiten a la Comisión de Inversiones.
4.4	COMISIÓN DE INVERSIONES	Analizar documentación y precalificar o negar crédito.
4.5	ANALISTA DE ATENCIÓN AL CLIENTE	Llamar telefónicamente a solicitantes precalificados, pedirles que se presenten en las oficinas del SCPN en Quito, con toda la documentación restante para la calificación.
4.6	SOLICITANTE PRECALIFICADO	Ingresar en la página Web del SCPN, imprimir solicitud de calificación; o pedir solicitud de calificación en la sección Préstamos del SCPN Quito. Llenarla y entregar adjuntando documentación restante al Analista de Préstamos (incluido el peritaje del inmueble o terreno).
4.7	ANALISTA DE PRÉSTAMOS HIPOTECARIOS	Verificar documentación recibida, se ingresan al sistema y se remiten las carpetas a la Comisión de Calificación.
4.8	COMISIÓN DE CALIFICACIÓN DE PRÉSTAMOS	Analizar los documentos presentados por el solicitante, verificar su legalidad. Emitir informe sobre el caso a la Comisión de Inversiones.
4.9	COMISIÓN DE INVERSIONES	Analizar documentación. Calificar o no calificar al solicitante. Remitir Resolución y documentación al Dpto. Jurídico y mediante oficio comunicar el listado de calificados a Atención al Cliente y Préstamos.
4.10	ANALISTA DE ATENCIÓN AL CLIENTE	Llamar telefónicamente a beneficiarios, para que se presenten en oficinas del SCPN, para legalizar documentación.
4.11	SOLICITANTE CALIFICADO	Elaborar con la intervención de un Abogado, el borrador de la Minuta, entregarlo en el Dpto. de Asesoría Jurídica.

4.12	ASESOR JURÍDICO	Revisar Minuta, cuando esté correcta dar el visto bueno para la elaboración de la Escritura.
4.13	SOLICITANTE CALIFICADO	Elaborar Escritura definitiva con la intervención de un Abogado. Hacer firmar a los funcionarios del SCPN, al Vendedor y al Comprador.
4.14	SOLICITANTE CALIFICADO	Llevar la Minuta hasta la Notaría, legalizar documentación, recibir las Escrituras, cancelar impuestos Municipales. Ir hasta la Registraduría de la Propiedad y efectuar trámites legales para su registro. Entregar Escrituras legalizadas y registradas en el Dpto. Jurídico del SCPN.
4.15	ASESOR JURÍDICO	Revisar Escrituras y documentación. Remitir carpetas calificadas y legalizadas a préstamos.
4.16	ANALISTA DE PRÉSTAMOS HIPOTECARIOS	Recibir carpeta, informar sobre la cuantía del préstamo a la Comisión de Inversiones.
4.17	COMISIÓN DE INVERSIONES	Aprobar préstamo hipotecario, disponer pago al Jefe Financiero.
4.18	JEFE FINANCIERO	Recibir resolución de la Comisión de Inversiones, contratar pólizas de seguro de desgravamen y de seguro de incendios y líneas aliadas. Enviar documentación a Contabilidad.
4.19	ANALISTA DE PRÉSTAMOS HIPOTECARIOS	Ingresar en sistema préstamo aprobado, en el módulo contable se genera automáticamente un asiento de provisión.
4.20	ANALISTA DE CONTABILIDAD / JEFE CONTABILIDAD	En el sistema genera el registro automático del asiento de diario y de egreso en el módulo contable y actualiza el valor de préstamos. En el comprobante de diario se realiza el descuento del seguro de desgravamen y gastos administrativos. Imprimir asiento contable, firmar y enviar copia al Administrador de Caja. Generar el archivo para efectuar pago a través del SPI, según formulario SCPN-FS-01.05.07, cambiar de formato al archivo SPI al exigido por el Banco Central, enviarlo a través de la red al Administrador de Caja.

4.21	ANALISTA DE CRÉDITO Y OPERACIONES	Imprimir tabla de amortización.
4.22	ADMINISTRADOR DE CAJA	Hacer firmar comprobante de egreso a vendedor. Realizar transferencia por SPI a la cuenta bancaria del Vendedor, de acuerdo al procedimiento de Administración de Caja: "PAGO A BENEFICIARIOS DE PRÉSTAMOS QUIROGRAFARIOS E HIPOTECARIOS", Enviar copia de transferencia a préstamos y contabilidad, enviar a préstamos resto de documentación para archivo.
4.23	JEFE CONTABILIDAD	Revisar, firmar y archivar asiento contable. Verificar información en sistema.

**DOCUMENTOS:** Solicitud de Precalificación, Solicitud de Calificación, Minuta, Escrituras del inmueble o terreno, Archivo para SPI, Tabla de Amortización.

**ANEXOS:** Solicitud de Precalificación, Solicitud de Calificación, Minuta, Escrituras del inmueble o terreno, Archivo para SPI, Tabla de Amortización.

#### **4.1.4. Definir sistemas de medición y control de procesos del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional**

Solo conociendo los objetivos estratégicos de una institución se pueden diseñar indicadores que coherentemente midan si la tarea ejercida por los organismos o departamentos internos se alinea con estos en términos de ser eficaces o eficientes. La medición de la eficacia es una medición ex post en el sentido que depende del impacto de una determinada actividad.

Con el objetivo de determinar dichos indicadores, se pueden definir 5 fases para su desarrollo:

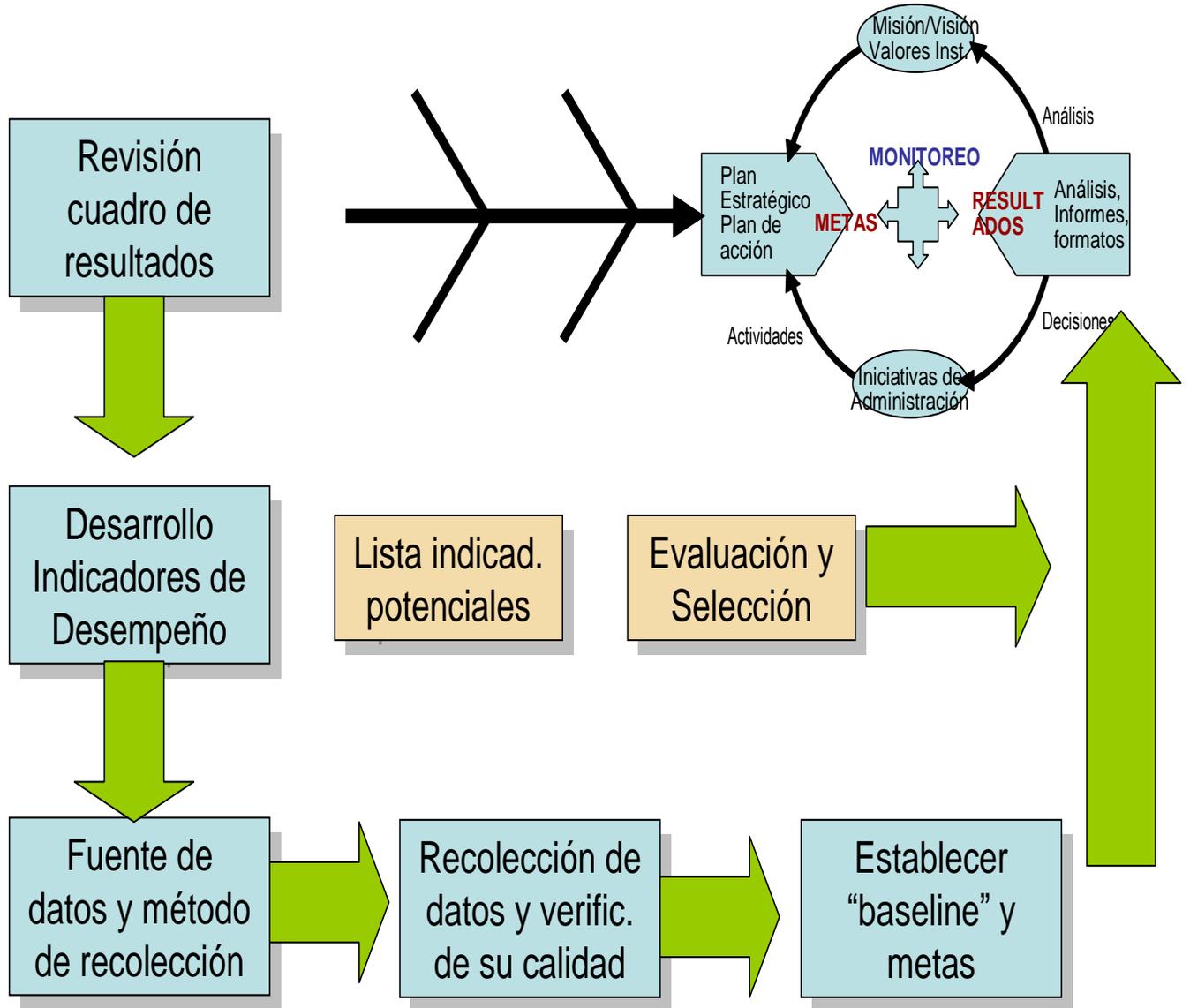
- **Fase 1:** Definir los resultados estratégicos.
- **Fase 2:** Identificar los resultados intermedios o metas incluidos dentro de la planificación estratégica.
- **Fase 3:** Desarrollar de uno a tres indicadores por resultado intermedio debidamente evaluados.

- **Fase 4:** Documentar cada indicador: fuente de datos y método de recolección.
- **Fase 5:** Analizar los resultados a partir de una línea basal establecida previamente.

El desarrollo de estos indicadores quedaría estructurado como muestra la figura 12, donde se puede apreciar que la evaluación, monitoreo, revisión y, en definitiva, el control de la calidad de los procesos, constituyen la base para poder medir el desempeño de la empresa y que esta pueda tomar acertadas decisiones y llegue al logro de sus objetivos, en consonancia con su misión, visión y estrategia.

Figura N° 12: Desarrollo de indicadores para controlar procesos del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional.

# Desarrollo de Indicadores



Fuente: (Servicio de Cesantía Policía Nacional del Ecuador, 2014)

A continuación, se explicará el desarrollo de los indicadores.

### **Fase Uno: Plan Estratégico Institucional**

La discusión metodológica exige el conocimiento e implementación del Plan Estratégico Institucional, estableciendo las siguientes estrategias:

- Incorporar un sistema de información de gestión.
- Garantizar la participación de todos los miembros policiales como veedores institucionales.
- Crear un sistema de medición de los niveles de satisfacción de los usuarios respecto de los servicios y prestaciones que otorga el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional.

### **Fases Dos y Tres: Identificar las Metas Institucionales**

Identificar los resultados intermedios o metas incluidos dentro de la planificación estratégica, constituye una tarea difícil de concretar, sin embargo, se puede plantear lo siguiente:

Cuando en el Servicio de Cesantía se habla de optimización o mejoramiento de procesos y la estrategia a seguir consiste en eliminar dentro de los procesos, actividades que no agregan valor, es necesario realizar un inventario de las actividades relacionadas con los préstamos otorgados en la entidad, con el objetivo de determinar aquellas actividades que ofrecen valor agregado al afiliado y aquellas que no, con el fin de eliminarlas o fusionarlas, situación que representa en efecto, un ahorro en volumen, tiempo y costo.

Por otra parte, en el caso de la nueva meta o estrategia a seguir (lograr la excelencia a través del cumplimiento de las normas de calidad), se debe velar por la implementación de este elemento y su consecución en todas las áreas y procesos de la entidad, logrando satisfacer al cliente en sus necesidades.

Fase Cuatro: Indicadores por Procesos definidos para los Organismos que integran los procesos gobernantes, habilitantes y agregadores de valor del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional

Los indicadores deben cumplir con lo siguiente: ser medibles (cuantificables en términos de grado o cantidad), entendibles (de fácil reconocimiento) y controlables (susceptible de supervisión dentro de la estructura de la organización).

Definidos los factores claves de éxitos institucionales, los fijados en el Plan Estratégico del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional y los diferentes procesos de los Organismos que integran los procesos gobernantes, habilitantes y agregadores de valor, es necesario diseñar indicadores que permitan evaluar cada proceso identificado en esta entidad, según el inventario de procesos siguiente:

**Cuadro N° 1: Relación de indicadores según los procesos del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional.**

Área	Indicador	Cálculo	Tendencia	Fuente de Verificación	Frecuencia de Medición	Meta	Responsable
Prestaciones	Préstamos otorgados	% Préstamos otorgados/ Préstamos solicitados	Creciente	Número de solicitudes aprobadas	Mensual	Otorgar el 100% de los préstamos solicitados	Administrador de Caja
Asistencia jurídica	Reformas aplicadas	% Reformas aplicadas/ Reformas propuestas	Creciente	Proyectos legales aprobados	Semestral	Aplicación del 100% de las reformas propuestas	Asesoría Jurídica
Asistencia Técnica	Porcentaje de estudios actuariales	Análisis de estudios realizados/ Número de riesgos sobrellevados	Creciente	Proyectos Técnicos aprobados	Anual	Lograr una actualización del 100% de los registros para estudios actuariales	Planificación
Finanzas	Ingresos netos	Ingresos totales/ Obligaciones cumplidas	Decrec.	Registros financieros	Mensual	Alcanzar como mínimo un 90% de ingresos netos y cumplir en tiempo con el 100% de las obligaciones adquiridas.	Administrador de Caja
Finanzas	Cartera recuperada	% Garantías aplicadas/ Obligaciones incumplidas	Creciente	Registros financieros	Mensual	Lograr un 100% de garantías aplicadas	Administrador de Caja

Fiscalización	Número de Auditorías	% Irregularidades detectadas/ Auditorías realizadas	Creciente	Informes de auditoría	Mensual	Ejercer un control que garantice la detección del 100% de las irregularidades	Omisión de Fiscalización
---------------	----------------------	---	-----------	-----------------------	---------	---	--------------------------

Elaborado por: Jaime Danilo Dávila.

Con la implementación de estos indicadores de control de la calidad de los procesos, el Servicio de Cesantía puede mejorar y optimizar sus actividades, logrando como objetivo fundamental la satisfacción plena de sus usuarios.

Se pudiera agregar que un indicador cualitativo para la entidad, puede ser la calificación que otorgue el cliente a la hora de recibir sus servicios. Para ello se pueden implementar dispositivos automáticos a la hora de la interacción usuario-personal de la entidad, que califiquen el servicio como excelente, bueno, regular o malo. De esta forma se estaría contando con una retroalimentación de los procesos realizados que puede resultar efectiva a la hora de controlar las estrategias y el desempeño de la institución. Incluso, se estaría contribuyendo al desarrollo de la fase 5, en la cual se analizan los resultados a partir de una línea basal establecida previamente. La otra parte de esta fase ya correspondería a discusiones y estudios de la directiva que se puede reunir una vez en un semestre para dilucidar el desempeño de la entidad.

#### **4.1.5. Analizar y mejorar la productividad**

Como se había planteado en el capítulo anterior, las empresas que tienen en cuenta la productividad como medidor de eficiencia, generalmente utilizan la fórmula:

$$\text{Productividad} = \text{Número de unidades producidas} / \text{Recursos utilizados}$$

Pero esta fórmula se emplea en entidades productoras de bienes o manufactureras. En el caso del Servicio de Cesantía, que presta servicios, el análisis es diferente. Primeramente es necesario tener en cuenta que la productividad debe ser también un indicador a medir para tener en cuenta el desempeño general de la empresa y valorar si se está siendo lo suficientemente eficiente. En esta organización la productividad no se mide, de ahí que se necesita estimar a partir de la cantidad de servicios prestados en relación con las horas, materiales y personal implicado, pero esta relación también, debe tener en cuenta la

calidad del servicio prestado a través de los niveles de satisfacción del cliente. La medición de la productividad en el Servicio de Cesantía puede ser incluida en los indicadores de gestión que anteriormente fueron expuestos. Esta puede quedar de la siguiente forma:

**Cuadro N° 2: Propuesta Cálculo de la productividad para el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional.**

<b>Indicador</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Fuente de Verificación</b>	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>
Productividad	% Préstamos otorgados/ Recursos utilizados (materiales-humanos)	Creciente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de solicitudes aprobadas</li> <li>• Nivel de satisfacción del cliente</li> </ul>	Mensual	Alcanzar la eficiencia y calidad durante los procesos de préstamos, alcanzando la satisfacción total del cliente en un 100%	Directivos del Servicio de Cesantía

Elaborado por: Jaime Danilo Dávila.

A través de la implementación de este indicador, el Servicio de Cesantía puede realizar estimados mensuales de cómo marcha el proceso de prestaciones y esto le puede ayudar en la toma de decisiones. Además, en el caso de la satisfacción del cliente, se puede poner en práctica (como ya se expresó anteriormente en la tesis), el empleo de dispositivos que midan este regocijo y complacencia del cliente de forma cualitativa: servicio excelente, bueno, regular o malo. De esta forma, se puede medir mensualmente la cantidad de personas atendidas y la calidad de dicho servicio.

#### **4.1.6. Analizar el valor agregado**

En el capítulo anterior se llevó a cabo un análisis del valor agregado del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional. Este análisis debe estar orientado a un aumento de actividades con valor agregado para el cliente (VAC), una disminución de la proporción de las actividades de valor agregado para la empresa (VAE), una reducción de las actividades sin valor agregado (SVA) y una disminución del tiempo de ciclo.

- **VAC:** Actividades que generan valor al cliente y por el cual está dispuesto a pagar.
- **VAE:** Actividades que generan valor para la empresa y que es el resultado del beneficio ofrecido al cliente. Ejecución, Interacción directa con el cliente, entre otros.
- **SVA:** Actividades que no agregan valor a la empresa ni al cliente. Preparación, Inspección, espera, movimiento archivo, entre otros.

**Cuadro N° 3: Análisis del valor agregado del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional.**

ACTIVIDAD	VOLUMEN			TIEMPO (Min.)			COSTO (USD.)		
	VAC	VAE	SVA	VAC	VAE	SVA	VAC	VAE	SVA
Planificación		X			180			3.5	
Difusión			X			5			1.5
Fijación de valores	X			60			1.5		
Registro de formularios	X			30			1.0		
Aplicación de sorteos		X			15			1.0	
Recepción de solicitudes		X			10			1.5	
Revisión de documentación		X			15			1.0	
Publicación de resultados	X			15			1.5		
Ingreso al sistema		X			5			1.5	
Realización de pagos	X			15			2.5		
Fijación de amortizaciones		X			10			1.0	
Suscripción de documentos	X			5			1.0		
Envío a procesamiento de		X			5			1.0	

datos									
Descuentos		X		5			1.0		
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>130</b>	<b>240</b>	<b>5</b>	<b>8.5</b>	<b>10.5</b>	<b>1.5</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>0.05</b>	<b>0.08</b>	<b>0.01</b>	<b>1.3</b>	<b>2.4</b>	<b>0.05</b>	<b>0.085</b>	<b>0.105</b>	<b>0,015</b>

Elaborado por: Jaime Danilo Dávila.

## 4.2. Mejoramiento continuo de procesos

El mejoramiento continuo de procesos es una denominación relativamente joven que se propone perfeccionamiento de los procesos, pero también de los bienes o servicios que se produzcan en una entidad determinada. Tiene entre sus objetivos convertirse en la base para reafirmar la estabilidad de los procesos y su constante mejora.

Para desarrollar el mejoramiento continuo, resulta imprescindible identificar y analizar todos los procesos de la empresa y llevar a cabo acciones de carácter correctivo, preventivo, sin obviar dos elementos esenciales: la satisfacción del usuario y la constante gestión de la calidad.

En el caso específico del Servicio de Cesantía, luego de la implementación del sistema de gestión por procesos, se le debe dar seguimiento a través de las auditorías internas, del funcionamiento progresivo del nuevo departamento de gestión de la calidad, las revisiones periódicas del cumplimiento de las normas ISO 9000 y el constante seguimiento a la satisfacción del cliente.

Se pueden establecer las siguientes líneas de acción a tener en cuenta durante el mejoramiento de procesos:

- Observar una cultura de liderazgo y lealtad como norma de comportamiento Institucional, que impulse la modernización, a través de la aplicación de procesos gobernantes, habilitantes y de apoyo.
- Priorizar el desarrollo de un Talento Humano especializado acorde a las competencias laborales fijadas, comprometiéndolo en la modernización Institucional, para que a través del trabajo en equipo se den soluciones diarias,

conformando verdaderos equipos de trabajo para la búsqueda de la solución de problemas.

- Seleccionar el personal de manera rigurosa y fortalecer la capacitación continua.
- Se fomentará la investigación social y científica orientada a solucionar los problemas del afiliado, dando prioridad a su desarrollo y enfocando cada proceso de la entidad a su satisfacción.
- Se intensificarán y diversificarán las prestaciones de servicios y el desarrollo de proyectos para satisfacer las necesidades de los afiliados y sus familias.
- Se fomentará la participación y ejecución de proyectos tendientes a solucionar problemas institucionales.
- Se fomentará las relaciones con organismos públicos y privados nacionales y extranjeros.
- Se debe mantener la promoción de las potencialidades institucionales en programas donde se dé a conocer la oferta de servicios de la institución.
- Es necesario modernizar los reglamentos, normas y procedimientos con la frecuencia que demande el entorno, con miras a mantener la organización eficiente.
- Se evaluarán todos los procesos administrativos para mejorarlos, rectificarlos y rediseñarlos, teniendo como norma la calidad, innovación y la creatividad para un servicio eficiente y efectivo orientado a la satisfacción del cliente.

#### **4.3. Análisis de resultados de los instrumentos de recolección de información aplicados**

Luego de la nueva propuesta de gestión por procesos implementada, se llevó a cabo un instrumento de recolección de la información: la observación directa, de la cual se puede apreciar una muestra documental en el Anexo 2, donde se puede percibir el flujo de

clientes atendidos durante la implementación de la propuesta de gestión. Dicho instrumento se aplicó durante una semana en la entidad, logrando establecer contacto directo con los clientes, revisando la documentación y contribuyendo a la implementación del nuevo departamento de gestión de la calidad, así como la aplicación de los indicadores de gestión propuestos. Durante este tiempo se pudo apreciar una cierta optimización de los procesos, que se verá progresivamente incrementada cuando el departamento de calidad esté totalmente implementado y en funciones.

Se pudo observar además la creciente satisfacción del cliente ante un mejor enfoque de los servicios prestados. Esto se pudo comprobar a través de la cantidad de usuarios que calificaron como excelente el servicio recibido (De 30 clientes observados en la semana, 22 calificaron el servicio de excelente y 8 de bueno). Esto se pudo apreciar con el registro de las 30 personas a las cuales se les pidió que calificaran el servicio prestado como excelente, bueno, regular o malo. Además, la mejoría en el sistema quedó evidenciada al comparar el número de quejas realizadas por los clientes hasta el mes de diciembre de 2013 (23 quejas registradas) y las que se suscitaron hasta la fecha (5 quejas desde enero de 2014 hasta agosto)

También se pudo apreciar una remodelación de la imagen del sitio (Ver Anexo 3), incluyendo en una de sus áreas, el organigrama de la entidad para lograr visibilidad y claridad en las funciones de los trabajadores. Se presenció la planificación para el período venidero de cursos de capacitación para las áreas de finanzas, fiscalización, gestión de la calidad y atención directa al cliente. Posteriormente se diseñarán otros seminarios para lograr una periódica capacitación a todas las áreas de la entidad.

Resulta importante aclarar que no se realizó otra encuesta, en espera de la total implementación del departamento de calidad, de que se apliquen los indicadores de gestión y de que se haya logrado además varios cálculos de la productividad y el valor agregado. No obstante, se logró un avance significativo en la Institución, sobre todo en lo concerniente a la optimización de procesos y en la satisfacción del cliente, que en definitiva constituye la razón de ser del Servicio de Cesantía.

#### **4.3.1. Comprobación de la hipótesis**

Por todo lo anteriormente expuesto, se puede concluir que la hipótesis planteada para esta investigación, se ha cumplido en la medida que se ha ido implementando la propuesta de gestión por procesos. La hipótesis versaba sobre lo siguiente:

Con el diseño y aplicación de un sistema de gestión por procesos al área administrativa del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, se contribuye a optimizar y mejorar la eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios de dicha área.

Y precisamente luego del análisis de la información recolectada y apreciando el grado de satisfacción de los clientes, se puede afirmar que la hipótesis de esta tesis se ha cumplido.

No obstante, se propone el siguiente cronograma de actividades para reforzar el cumplimiento de los objetivos propuestos al Servicio de Cesantía y que sirvan de guía para que continúen los avances en materia de gestión por procesos.

**Cuadro N° 4: Cronograma de actividades propuestas para darle seguimiento al Sistema de Gestión por procesos del Servicio de Cesantía.**

Actividades	Unidad de Medida	Metas	Responsables	Semanas											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Actividad 1</b>	Hora	Dpto de Calidad totalmente implementado y en servicios	Dirección Ejecutiva	■	■	■									
Verificar el cumplimiento de las actividades propuestas para la total implementación del Dpto de Calidad			Jefe del Dpto de Calidad												
<b>Actividad 2</b>	Hora	Normas ISO 9000 cumplidas en su totalidad	Dirección Ejecutiva			■	■								
Verificar el cumplimiento mensual de las normas ISO 9000			Jefe del Dpto de Calidad												
<b>Actividad 3</b>	Hora	Metas Cumplidas en cada uno de los indicadores propuestos	Asamblea General				■								
Aplicación de los indicadores de gestión propuestos en cada área			Jefes de Dpto de cada una de las áreas implicadas												
<b>Actividad 4</b>	Hora	Auditorías realizadas de forma mensual con el nivel de eficiencia y rigor necesario	Asamblea General					■	■	■					
Verificar la realización mensual de auditorías internas			Unidad de Auditoría												
<b>Actividad 5</b>	Hora	Altos niveles de productividad mensual en la entidad	Asamblea General						■	■					
Verificar el cálculo mensual propuesto para medir la productividad			Dirección Ejecutiva												
<b>Actividad 6</b>	Hora	Altos niveles de valor agregado en la entidad	Asamblea General									■			
Verificar el cálculo mensual propuesto para medir los niveles de valor agregado			Dirección Ejecutiva												
<b>Actividad 7</b>	Hora	Número de evaluaciones de excelente y bien a los servicios prestados. Bajo número de quejas realizadas	Asamblea General										■		
Verificar los niveles de satisfacción al cliente			Dirección Ejecutiva												

Elaborado por: Jaime Danilo Dávila.

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## CONCLUSIONES

- Actualmente la competitividad lleva a las empresas a mejorar sus procesos, optimizando los insumos y siendo más productivos, por tal motivo resulta imprescindible mantener o incrementar el posicionamiento en el mercado, a través de la gestión de la calidad y productividad. En este sentido, se debe contar con un sistema de gestión que permita evaluar y guiar la administración, calificando su éxito y coadyuvando a la toma de decisiones. Aspectos estos imprescindibles en el acontecer del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional.
- Luego diagnosticar la situación actual del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, a través de sus objetivos, estrategias, políticas y análisis interno y externo, se pudo concluir que a pesar de contar con importantes fortalezas y oportunidades como profesionalismo, autonomía de gestión, imagen institucional óptima, entre otras, la institución también presenta algunas debilidades fuertes que fueron corroboradas luego de la aplicación de una encuesta a los trabajadores de la entidad. Dicho instrumento arrojó resultados como el desconocimiento, desinterés e inexistencia de un sistema de gestión de la calidad en la empresa; a pesar de que existen intenciones de servir al cliente, no hay un seguimiento y enfoque general hacia su satisfacción; faltan adecuados canales de información, lo que dificulta la realización efectiva de varios procesos y la mala interpretación de algunas órdenes; no se tienen claras las funciones que cada cual debe desempeñar, debido al desconocimiento del organigrama de la entidad; no se capacita con regularidad al personal, y no existe un sistema de gestión por procesos, lo que dificulta varias funciones del Servicio de Cesantía y obstruye un mejor desempeño de su razón de ser. Debido a estas carencias y problemáticas, se procede a diseñar e implementar un sistema de gestión por procesos enfocado a mejorar y optimizar los servicios de la institución.
- El diseño del sistema de gestión por procesos para el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional estuvo enfocado en redimensionar algunos aspectos de su planificación estratégica, incluyendo aquellos relacionados con la gestión de la calidad, el enfoque al cliente y la gestión por procesos; mejorar su estructura y procesos macro, crear y documentar los procedimientos de la entidad, teniendo en

cuenta el análisis del valor agregado para poder eliminar aquellos que suponían pérdidas para la entidad; así como el establecimiento de indicadores de gestión para medir los niveles de eficiencia de la empresa, incluyendo el cálculo de la productividad y el mejoramiento continuo de los procesos. Este último elemento se apoyó en líneas de acción de estricto cumplimiento.

- Luego de la implementación de este sistema, se llevó a cabo un proceso de observación directa. Dicho instrumento se aplicó durante una semana en la entidad y se pudo apreciar una cierta optimización de los procesos, que se verá progresivamente incrementada cuando el departamento de calidad esté totalmente implementado y en funciones. Se observó también una gran satisfacción del cliente ante un mejor enfoque de los servicios prestados. También se pudo apreciar la visibilidad del organigrama de la entidad para lograr claridad en las funciones de los trabajadores y se presenció la planificación de cursos de capacitación para las diferentes áreas. En resumen, se logró un avance significativo en la Institución, sobre todo en lo concerniente a la optimización de procesos y en la satisfacción del cliente, que en definitiva constituye la razón de ser del Servicio de Cesantía.
- Luego del análisis de la información recolectada y apreciando el grado de satisfacción de los clientes, se puede afirmar que la hipótesis de esta tesis (*Con el diseño y aplicación de un sistema de gestión por procesos al área administrativa del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, se contribuye a optimizar y mejorar la eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios de dicha área*) se ha cumplido en la medida que se ha ido implementando la propuesta de gestión por procesos. No obstante, se propusieron cronograma de actividades para reforzar el cumplimiento de los objetivos propuestos al Servicio de Cesantía y que sirvan de guía para que continúen los avances en materia de gestión por procesos.

## RECOMENDACIONES

- Luego de la implementación de este sistema de gestión por procesos en el Servicio de Cesantía, se recomienda el seguimiento a esta entidad para corroborar los consiguientes avances en cuanto a la gestión de la calidad, satisfacción al cliente y optimización total de los procesos. Esta tarea se puede realizar a través del estricto seguimiento de las líneas de acción propuestas en la entidad.
- Llevar a cabo otros instrumentos de recolección de la información, tales como entrevistas y encuestas a miembros de la institución y clientes, para valorar el grado de mejoría de la implementación de un sistema de gestión por procesos en el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional.
- Utilizar esta investigación como documento teórico-metodológico para futuros estudios e implementaciones de sistemas similares en entidades productoras de bienes o que presten otro tipo de servicios.
- Dar seguimiento y cumplimiento al cronograma de actividades propuestas en esta investigación, con el objetivo de fortalecer y validar el sistema de gestión propuesto.
- Extender la propuesta de este sistema de gestión a otras áreas y servicios de la Policía Nacional.

## **ANEXOS**

## **ANEXO 1: Encuesta aplicada a los trabajadores del Servicio de Cesantía**

### **Estimado trabajador:**

La presente encuesta se está realizando con el objetivo de recopilar información para el diseño e implementación de un sistema de gestión por procesos para el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional. De antemano muchas gracias por el tiempo dedicado.

**INDICACIONES:** marque con una X la respuesta correcta y complete los espacios en blanco cuando se le solicite.

1. ¿Existe interés por la calidad en su empresa? (Pregunta cerrada, dicotómica)  
Sí \_\_\_ No \_\_\_
2. ¿Existe un Sistema de Gestión de la Calidad en su empresa? (Pregunta cerrada, dicotómica)  
Sí \_\_\_ No \_\_\_
3. ¿La alta dirección investiga cuáles son las necesidades de los clientes? (Pregunta cerrada, dicotómica)  
Sí \_\_\_ No \_\_\_
4. ¿De qué forma se comunican las instrucciones de trabajo? (Pregunta cerrada, dicotómica)  
Verbalmente \_\_\_ Por escrito \_\_\_
5. ¿Se le ha presentado alguno de los siguientes casos al comunicar una instrucción? (Pregunta cerrada, tricotómica)  
Confusión en la interpretación de la información \_\_\_  
Retraso en la información requerida \_\_\_  
Ningún inconveniente \_\_\_
6. ¿Están los perfiles del personal claramente definidos y acordes al trabajo a desarrollar? (Pregunta cerrada, dicotómica)  
No \_\_\_ Sí \_\_\_
7. ¿Se brinda la capacitación necesaria, para el desarrollo de las actividades, al personal de la empresa? (Pregunta cerrada, dicotómica)  
Sí \_\_\_ No \_\_\_
8. ¿Se han definido claramente los requisitos de los clientes con relación al producto? (Pregunta cerrada, dicotómica)

No \_\_\_ Sí \_\_\_

9. ¿Se da seguimiento a las quejas y denuncias presentadas por los clientes? (Pregunta cerrada, dicotómica)

Sí \_\_\_ No \_

10. ¿Existe algún medio para medir la satisfacción del cliente respecto a los servicios de la empresa? (Pregunta dicotómica, no rígida)

No \_\_\_ Sí \_ especifique\_\_\_\_\_

11. ¿Ha oído hablar de las normas de calidad ISO 9000? (Pregunta cerrada, dicotómica)

No \_\_\_ Sí \_\_\_

12. ¿Conoce el significado de un sistema de gestión por procesos? (Pregunta cerrada, dicotómica)

Sí \_\_\_ No \_\_\_

13. ¿Los directivos de la empresa poseen un sistema de indicadores para medir la calidad del servicio prestado? (Pregunta cerrada, dicotómica)

Sí \_\_\_ No\_\_\_

**ANEXO 2: Imágenes de la observación participante en el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional.**









Sala de espera  
Atención al Cliente





**ANEXO 3: Imagen de la remodelación del área, donde aparece el nuevo organigrama de la entidad para lograr visibilidad y claridad en las funciones de los trabajadores.**

