



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGÍSTER GESTIÓN EMPRESARIAL

**Implementación de un sistema de gestión de la calidad bajo la Norma ISO
9004:2001, aplicable a los procesos financieros de la Planta Central
Comandancia General de Policía Nacional.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Rocha Cuñas, Patricia del Carmen

DIRECTOR: Gallardo Carrillo, Galo Fernando

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 DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Mgst.

Galo Fernando Gallardo Carrillo

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado Implementación de un sistema de gestión de la calidad bajo la Norma ISO 9004:2001, aplicable a los procesos financieros de la Planta Central Comandancia General de Policía Nacional, realizado por Patricia del Carmen Rocha Cuñas, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, mayo, 2015

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Patricia del Carmen Rocha Cuñas, declaro ser autora del presente trabajo de Implementación de un sistema de gestión de la calidad bajo la Norma ISO 9004:2001, aplicable a los procesos financieros de la Planta Central Comandancia General de Policía Nacional, de la Titulación Maestría en Gestión Empresarial, siendo el Dr. Galo Gallardo director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y 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.....

Patricia del Carmen Rocha Cuñas

Cédula 1001971058

DEDICATORIA

El presente trabajo, representa todos los esfuerzos y sacrificios y los dedico a todas las personas que se sienten y actúan como corresponsables y protagonistas en del desarrollo e innovación de una organización la misma que contribuirá a una sociedad justa, pacífica y solidaria.

AGRADECIMIENTO

A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida me han inculcado valores y principios siendo mi apoyo incondicional en todo momento, a mis hijos quienes fueron mi apoyo en momentos de decline y cansancio y sobre todo por la paciencia y comprensión a mis hermanos, familiares, compañeros, a la comunidad educativa de la Universidad Técnica Particular de Loja y a mí director de tesis.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	I
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN	II
DECLARACION DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÌNDICE DE CONTENIDOS	VI
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCION	3
CAPÍTULO I	5
INTRODUCCIÓN A LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	5
1.1 Calidad	6
1.1.1 Concepto	6
1.1.2 Calidad en el producto	7
1.1.3 Calidad en los servicios	8
1.1.4 Calidad por procesos.	8
1.2 Evolución histórica del concepto de la calidad	9
1.3 Enfoques de la calidad.	11
1.3.1 Enfoque de la calidad basado en el producto	11
1.3.2 Enfoque de la calidad basado en el usuario	11
1.3.3 Enfoque de la calidad basado en la fabricación	12
1.3.4 Enfoque de la calidad basado en el valor	12
1.4 Gestión de la calidad	13
1.4.1. Principios de la Gestión de la calidad	13
1.4.2 Enfoque basado en procesos	13
1.4.3 Enfoque de sistema para la gestión.	13
1.5 Mejora continua	13
1.5.1 Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.	14
1.5.2 Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.	14
1.6 Sistemas de gestión	14

1.6.1 Beneficios de implementar un sistema de Gestión.	15
1.7 Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).	15
1.7.1 Ventajas y Riesgos de un SGC.-	16
1.7.2 Certificación de los SGC	17
1.8 El proceso de Mejora Continua	18
1.8.1 Importancia de la Mejora Continua	18
1.8.2 Ventajas y Desventajas de la Mejora Continua.	18
1.8.3 Actividades Básicas de Mejoramiento	19
1.8.4 Técnicas básicas de Mejoramiento.	20
1.9 Gestión por procesos	23
1.9.1 Objetivos de la Gestión por procesos	24
1.9.2 Partes principales de un proceso	25
1.9.3 Elementos de un proceso	25
1.9.4 Requisitos de un proceso	28
CAPÍTULO II	29
ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD Y LAS NORMAS ISO 9004:2001 – MARCO TEÓRICO	29
2.1 Evolución de Norma ISO 9000	30
2.2 Análisis de la Norma ISO 9004:2001	30
2.3 Enfoque funcional vs enfoque de procesos	31
2.4 Relación de la norma ISO 9001 y la norma ISO 9004	32
2.5 Requisitos del sistema de gestión de la calidad	33
2.6 Etapas de implementación de un SGC	56
2.7 Etapas para la implementación y desarrollo de un sistema de gestión de calidad ISO 9001:2004	57
2.8 Etapas de elaboración de la documentación de un SGC	62
CAPÍTULO III	69
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA PLANTA CENTRAL COMANDANCIA GENERAL.	69
3.1 Historia de la Planta Central Comandancia General.	70
3.2 Situación actual.	71
3.2.1. Estructura organizacional	71
3.2.2 Base legal	73
3.2.3 Planificación estratégica	74
3.2.4 Análisis FODA	76
3.2.5 Análisis de la conformación del presupuesto.	86
3.3 Marco normativo:	89

3.3.1 Principios	89
CAPÍTULO IV	97
PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9004:2001 PARA LA PLANTA CENTRAL COMANDANCIA GENERAL.	97
4.1 Sistema de gestión de calidad.-	98
4.2 Fases de implantación de un sistema de la calidad.	98
4.2.1 Etapa 1. Análisis de la Situación Actual:	98
4.2.2 Etapa 2. Mapeo de Procesos:	99
INFORMACIÓN BÁSICA	102
LINEAMIENTOS DEL PROCESO	104
GLOSARIO DE TÉRMINOS Y ABREVIATURAS	104
MAPA DE INTERRELACIÓN DE PROCESOS	106
DESCRIPCIÓN DE LOS SUBPROCESOS	107
FICHA DEL SUBPROCESO	107
CONTROLES DEL SUBPROCESO	108
DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO	109
DESCRIPCIÓN DE LOS SUBPROCESOS	110
FICHA DEL SUBPROCESO	110
CONTROLES DEL SUBPROCESO	110
DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO	111
DESCRIPCIÓN DE LOS SUBPROCESOS	112
FICHA DEL SUBPROCESO	112
CONTROLES DEL SUBPROCESO	112
DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO	113
DESCRIPCIÓN DE LOS SUBPROCESOS	114
FICHA DEL SUBPROCESO	114
CONTROLES DEL SUBPROCESO	115
DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO	115
DESCRIPCIÓN DE LOS SUBPROCESOS	116
FICHA DEL SUBPROCESO	116
CONTROLES DEL SUBPROCESO	116
DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO	117
DESCRIPCIÓN DE LOS SUBPROCESOS	118
FICHA DEL SUBPROCESO	118
CONTROLES DEL SUBPROCESO	119
DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO	119

PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO GESTIÓN DE DEVENGADO	121
PROPÓSITO	121
ALCANCE	121
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	121
PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO GESTIÓN DE PAGO DE CONTRATOS	122
PROPÓSITO	122
ALCANCE	123
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	123
PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO NÓMINA	124
PROPÓSITO	124
ALCANCE	124
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	125
PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO CONCILIACIÓN DE FONDOS CON RENDICIÓN DE CUENTAS	125
PROPÓSITO	125
ALCANCE	125
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	126
PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO CONCILIACIÓN DE FONDOS CON REPOSICIÓN	128
PROPÓSITO	128
ALCANCE	128
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	128
PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO CONCILIACIÓN DE EXISTENCIAS Y BIENES DE LARGA DURACIÓN	130
PROPÓSITO	130
ALCANCE	130
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	130
INFORMACIÓN BÁSICA	133
LINEAMIENTOS DEL PROCESO	134
GLOSARIO DE TÉRMINOS Y ABREVIATURAS	134
MAPA DE INTERRELACIÓN DE PROCESOS	135
DESCRIPCIÓN DE LOS SUBPROCESOS	136
FICHA DEL SUBPROCESO	136
CONTROLES DEL SUBPROCESO	137
DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO	137
DESCRIPCIÓN DE LOS SUBPROCESOS	138
FICHA DEL SUBPROCESO	138

CONTROLES DEL SUBPROCESO	139
DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO	139
DESCRIPCIÓN DE LOS SUBPROCESOS	140
FICHA DEL SUBPROCESO	140
CONTROLES DEL SUBPROCESO	140
DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO	141
DESCRIPCIÓN DE LOS SUBPROCESOS	141
FICHA DEL SUBPROCESO	141
CONTROLES DEL SUBPROCESO	142
DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO	143
DESCRIPCIÓN DE LOS SUBPROCESOS	143
FICHA DEL SUBPROCESO	143
CONTROLES DEL SUBPROCESO	144
DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO	145
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO	145
PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA	146
PROPÓSITO	146
ALCANCE	146
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	147
PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO CERTIFICACION DE DISPONIBILIDAD PRESUPUESTARIA.	149
PROPÓSITO	149
ALCANCE	149
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	149
PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA	151
PROPÓSITO	151
ALCANCE	151
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	151
PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	152
PROPÓSITO	152
ALCANCE	152
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	152
PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO CLAUSURA Y LIQUIDACIÓN PRESUPUESTARIA	154
PROPÓSITO	154
ALCANCE	154
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	154

INFORMACIÓN BÁSICA	155
LINEAMIENTOS DEL PROCESO	157
GLOSARIO DE TÉRMINOS Y ABREVIATURAS	157
MAPA DE INTERRELACIÓN DE PROCESOS	157
DESCRIPCIÓN DE LOS SUBPROCESOS	158
FICHA DEL SUBPROCESO	158
CONTROLES DEL SUBPROCESO	159
DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO	159
DESCRIPCIÓN DE LOS SUBPROCESOS	160
FICHA DEL SUBPROCESO	160
CONTROLES DEL SUBPROCESO	161
DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO	161
DESCRIPCIÓN DE LOS SUBPROCESOS	162
FICHA DEL SUBPROCESO	162
CONTROLES DEL SUBPROCESO	162
DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO	163
DESCRIPCIÓN DE LOS SUBPROCESOS	163
FICHA DEL SUBPROCESO	163
CONTROLES DEL SUBPROCESO	164
DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO	164
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO	165
PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO DE GESTIÓN DE PAGOS	166
PROPÓSITO	166
ALCANCE	166
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	166
PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO DE CUSTODIA DE GARANTÍAS	168
PROPÓSITO	168
ALCANCE	168
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	168
PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO DE GESTIÓN DE INGRESOS Y REINTEGROS	169
PROPÓSITO	169
ALCANCE	170
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	170
PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO DE GESTIÓN TRIBUTARIA.	171
PROPÓSITO	171
ALCANCE	171

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	171
4.2.3 Etapa 3. Determinación de la Política de Calidad:	172
4.2.4 Etapa 4. Selección de procesos a inscribirse en el sistema de gestión de la calidad:	173
4.2.5 Etapa 5. Elaboración del Manual de Calidad:	173
4.2.6 Etapa 6. Capacitación:	216
4.2.7 Etapa 7. Implementación:	216
4.2.8 Etapa 8. Primera Auditoría Interna:	217
4.2.9 Etapa 9. Revisión General	217
4.2.10 Etapa 10. Acciones Correctivas y Preventivas:	217
4.2.11 Etapa 11. Segunda Auditoría Interna (Opcional):	217
4.2.12 Etapa 12. Acciones Correctivas y Preventivas (Opcional):	218
4.2.13 Etapa 13. Procesos de Análisis y Mejora	218
4.2.14 Etapa 14. Auditoría Externa:	218
4.3 Identificación de los parámetros de calidad en los procesos seleccionados:	219
4.4 Objetivos de calidad:	220
4.5 Indicadores	220
4.6 Sistema de Evaluación	224
RESULTADOS ESPERADOS	226
CONCLUSIONES	230
RECOMENDACIONES:	231
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	232

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Tronco del diagrama de causa y efecto	21
Gráfico No. 2 Comparación por Elementos Estratégicos	30
Gráfico No. 3 Comparación por actuación.	30
Gráfico No. 4 Estructura de la documentación del sistema de calidad.	61
Gráfico No. 5 Códigos de documentos.	65
Gráfico No. 6 Registro de control de cambios del Manual de la Calidad	66
Gráfico No. 7 Organigrama Dirección Nacional Financiera – Planta Central Comandancia G.	70
Gráfico No. 8. Propuesta de organigrama estructural de la Planta Central Comandancia G.	71
Gráfico No. 9 Matriz de fortalezas de la Planta Central Comandancia General.	76
Gráfico No. 10 Matriz de debilidades de la Planta Central Comandancia General.	77
Gráfico No. 11 Matriz de oportunidades de la Planta Central Comandancia General	78
Gráfico No. 12 Matriz de amenazas de la Planta Central Comandancia General.	79
Gráfico No. 13 Matriz de debilidades de la Planta Central Comandancia General	80
Gráfico No. 14 Fortaleza Oportunidades – Fortaleza Amenaza de la PC-CG	81
Gráfico No. 15 Matriz Debilidades Oportunidades – Debilidades Amenazas de la Planta Central	82
Gráfico No. 16 Grupos presupuestarios de gastos de la Planta Central Comandancia General	84
Gráfico No. 17 Grupos presupuestarios de ingresos de la Planta Central Comandancia General	84
Gráfico No. 18 Saldo contables de la Planta Central – Comandancia General	85
Gráfico No. 19 Catálogo de procesos financieros de la Planta Central Comandancia General	96
Gráfico No. 20 Mapa de procesos financieros de la PC-CG	97
Gráfico No. 21 Esquema de proceso	175
Gráfico No. 22 Interrelación de los proceso	176

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Registro de cambios	180
Tabla No. 2 Registros de cambios	211
Tabla No. 3 Parámetros de calidad en los procesos financieros.	215
Tabla No. 4 Objetivos de calidad	215
Tabla No. 5 Indicadores de gestión de Contabilidad.	216
Tabla No. 6 Indicadores de gestión de Presupuesto	218
Tabla No. 7 Indicadores de gestión de Tesorería	219
Tabla No. 8 Tablero de control general de indicadores	220
Tabla No. 9 Comparación antes y después de la implementación de ISO 9001:2004	223
Tabla No. 10 Indicadores del sistema de gestión de la calidad	224

RESUMEN

En la actualidad la Planta Central Comandancia General realiza sus actividades económicas-financieras bajo un enfoque funcional por lo que este nuevo modelo de gestión propone generar un modelo orientado a la Administración por Procesos y Gestión de Calidad, mediante la implementación del manual de calidad; éste contribuirá a la mejora de la imagen corporativa de la Dirección y fortalecerá los vínculos de confianza de los usuarios con la Dirección. Este manual será el documento guía del Sistema de Gestión de Calidad (SGC), el mismo que servirá como guía para orientar a los servidores públicos de la Dirección sobre los pasos a seguir en cada una de los subprocesos financieros para asegurar que el servicio se cumpla de manera eficaz y eficiente y bajo los estándares de calidad solicitados tanto por el cliente como las normas vigentes. Este manual permite la estandarización y establecimiento de procesos de trabajo, los mismos que tendrán un enfoque de mejora continua, el cual asegurará y mejorará la satisfacción de los usuarios o clientes internos y externos.

ABSTRACT

Today the Central Plant General Command, performs its economic-financial activities under a functional approach so this new management model aims to generate oriented Management for Process and Quality Management by implementing the model quality manual; this will contribute to improved corporate image management and strengthen the bonds of trust users with management. This manual will be the guiding document of the Quality Management System (QMS), the same that will serve as a guide to guide public servants in the Department of the steps in each of the financial threads to ensure that the service is met effectively and efficiently and low quality standards requested by both the client and the existing rules. This manual enables standardization and establishment of work processes, the same that will have a continuous improvement approach, which will ensure and improve user satisfaction and internal and external customers.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se lo realizó en las instalaciones de la Planta Central Comandancia General, unidad que por volumen tanto en presupuesto, recurso humano y la misma gestión financiera requiere la implementación de un sistema de gestión de la calidad el mismo que contribuirá a la reducción de deficiencias en los servicios y aumento en la satisfacción de nuestros clientes.

En el capítulo I se realiza una introducción a los sistemas de gestión de la calidad, en el que describe conceptos que contribuyen y afianzan la implementación del sistema de gestión de la calidad.

En el capítulo II se realiza un análisis de los sistemas de gestión de gestión de calidad y las normas ISO 9004:2001.

En el capítulo III se efectúa un análisis de la situación actual de la Planta Central Comandancia General, es decir cómo se encuentra estructurada orgánicamente, su base legal, cuál es su la planificación institucional (misión, visión y objetivos)

En el capítulo IV se realiza la propuesta del sistema de gestión de la calidad bajo la Norma ISO 9004:2001 aplicable a los procesos financieros de la Planta Central Comandancia General.

Y por ultimo tenemos las conclusiones de la implementación del sistema de gestión de calidad y se sugieren algunas recomendaciones que permitirán la implementación del mencionado sistema; en el que se ha considerado el manual de procesos y el manual d calidad.

Este trabajo permitirá mejor el desempeño en la ejecución de actividades de la Planta Central Comandancia General, ya que con el enfoque de gestión por procesos permitirá que los objetivos y metas trazadas sean ejecutados.

Los objetivos que tendrá la implementación de este sistema de gestión de calidad está enfocado a mejorar el desempeño de las actividades que se elaboran en la Planta Central, a contar con procesos plasmados en un documento que permitirá ser un medio de consulta y que a la vez será el punto de partida para establecer mejoras que permitirá que el servicio que se pone a consideración de los usuarios internos y/o externos sea el esperado por los usuarios.

Para el desarrollo del presente trabajo existió apoyo y participación incondicional por parte de los Oficiales Superiores, Subalternos, Clases y Policías y Servidores Públicos Civiles que conforman la Planta Central Comandancia General, quienes aportaron para el diseño de un sistema de gestión de la calidad.

El presente trabajo es resultado de una investigación científica, pues en todo el proceso se obtendrá los resultados mediante procedimientos metódicos, donde se utilizará la reflexión, los razonamientos lógicos y la investigación, que responderá a una búsqueda intencionada, para lo cual se delimitará los objetivos y se prevendrán los medios de indagación necesarios para el éxito del proyecto de desarrollo; en igual forma se ha utilizado el método inductivo y deductivo y los procedimientos a utilizar fueron: La técnica de recolección de la información e instrumentos como: Entrevista, organización y análisis de los datos y técnicas y procedimientos de análisis de la información.

I INTRODUCCIÓN A LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

1.1 Calidad

1.1.1 Concepto

Definición según filósofos:

Según Denning, (1989) la calidad es “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”. El autor indica que el principal objetivo de la empresa debe ser permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos. Para alcanzar este objetivo el camino a seguir es la calidad. La manera de conseguir una mayor calidad es mejorando el producto y la adecuación del servicio a las especificaciones para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos.

Reeves y Bednar, (1994) revisaron el concepto de calidad concluyendo que no existe una definición universal y global de la misma sino básicamente cuatro tipos de definición:

****Calidad como excelencia:** en este caso se define como “lo mejor” en sentido absoluto. Esta definición es demasiado abstracta y confusa ya que no orienta a la organización hacia donde debe llevar su gestión. Cabría que los responsables de la organización definiesen el concepto de excelencia aun con el riesgo de no ser igual a la concepción que tendrían los clientes.

**** Calidad como valor:** en este caso se segmenta el concepto según el tipo de cliente. Calidad es lo mejor para cada tipo de consumidor. Feigenbaum, (1951, en García, 2001) sostiene que la calidad de un producto no puede ser considerada sin incluir su coste y que, además, la calidad del mismo se juzga según su precio.

**** Calidad como ajuste a las especificaciones:** este concepto surge desde la calidad industrial en la que el producto final debe ajustarse a un patrón preestablecido. La calidad significa asegurar que el producto final es tal como se ha determinado sería, esto es, en base a unas especificaciones previas. A partir de este concepto surge el control estadístico de la producción.

**** Calidad como respuesta a las expectativas de los clientes:** esta definición surge del auge de los servicios y la medición de su calidad. Bajo esta premisa se centra el concepto de calidad en la percepción que tiene el cliente. La principal aportación es que se reconoce la importancia de los deseos de los consumidores a la hora de determinar los parámetros que determinan la calidad de un producto o servicio.

1.1.2 Calidad en el producto

Calidad se emplea muchas veces con diferentes significados. Al hablar de bienes de calidad, la gente se refiere, normalmente, a bienes de lujo o excelentes. Pero su significado es ambiguo y muchas veces su uso depende de lo que cada uno entiende por calidad.

Desde los años 70 del siglo XX, diferentes protocolos y estándares de producción se han ido aunando, de tal modo que se han configurado las normativas ISO. Cualquier organización empresarial que se precie encuentra en las normativas ISO el marco perfecto para direccionar sus líneas de gestión y organización.

Si bien las cadenas de montaje y las líneas de fabricación en serie están en el origen de los sistemas de calidad, se ha mejorado mucho desde los tiempos en que Taylor medía la eficacia de la producción de tornillos.

En un orden creciente de complejidad de la gestión, encontramos el control de calidad, el aseguramiento de la calidad y la calidad total. El control de calidad se queda en un mero seguimiento burocrático de las especificaciones si no se contrasta, por un lado lo que busca el destinatario, y por otro lo que me ofrece el mercado. Llevado al extremo, en una fábrica de componentes de automoción se puede llegar a producir neumáticos cuadrados, siempre y cuando así lo marquen las instrucciones y manuales transcritos a tal efecto. Esto quiere decir que disponemos de una herramienta altamente eficaz consultando a los clientes y utilizando el 'feedback' o resultados de las encuestas, de modo que podré mejorar continuamente mis productos y servicios. Es lo que algunos llaman "una queja es un regalo".

En el último escalafón de la jerarquía aparecen los sistemas de gestión de calidad, ideados para ser conducidos desde la dirección de una empresa y mejorar todos y cada uno de los departamentos que la integran, incluyendo los recursos humanos, las compras, el control de los documentos y registros y la satisfacción del cliente.

Las banderas que izan las normas de la serie ISO 9001 son mejora continua y satisfacción del cliente. La mejora en los documentos y registros, de la mano de los que los utilizan, es el motor de avance de todo el sistema.

1.1.3 Calidad en los servicios

Empresas de los más diferentes ámbitos promueven y certifican sistemas de gestión basados en calidad de los servicios prestados. En un mercado globalizado como el que nos ocupa, en el que continuamente estamos siendo bombardeados por información de ofertas, publicidad, marketing, etc., constantemente comparamos un producto con el de la competencia.

Grandes grupos internacionales se han preocupado por promover e implantar un Servicio de Atención al Cliente. Y no es casualidad, pues a igualdad de características en productos, el consumidor prima las atenciones, disponibilidad y facilidades que le otorgue un proveedor frente a la competencia. Vivimos en una sociedad de la información, en la que permanentemente somos bombardeados por publicidad de los más diversos medios (prensa, TV, Internet, cartelones en calles, carreteras y autovías, eventos socio-culturales y deportivos, etc.), lo cual nos obliga a comparar continuamente un proveedor con otro.

1.1.4 Calidad por procesos.

La gestión por procesos comienza con cada mando intermedio identificando las actividades clave de su función. Inicialmente se describe la estructura de la empresa en procesos complejos, que se desglosa en procesos más evidentes y sencillos, terminando en clientes finales. De todo ello obtendremos una lista comúnmente consensuada de los procesos de la empresa.

A partir de aquí, será de utilidad una matriz de importancia, una matriz de prioridad de actuación o simplemente por urgencia espontánea. Un filtro adecuado nos permitirá la evaluación de la prioridad en la actuación. Los parámetros a tener en cuenta son: recursos necesarios y disponibles, retorno de la inversión. (Cuatrecasas, 2010)

A estas características se fundamenta una cultura basada en sistemas de gestión que permite la optimización de cualquier tarea a través de controles objetivos de su desarrollo y resultado. Donde las organizaciones se dirigen hacia un mercado que con el paso de los años ha evolucionado de manera sorprendente. Debido a esta evolución las organizaciones han tenido que flexionar su estructura y forma de trabajo, puesto

que actualmente el concepto de calidad no tiene el mismo significado como hace algún tiempo.

Por tal motivo las entidades para poder anticiparse a las necesidades y evoluciones del mercado en que se encuentran, deben tener la capacidad para adaptarse a cambios de la evolución de la cultura empresarial. A la gestión tradicional que se aplicaba desde los años de los ochenta cambien a un sistema de gestión de la calidad.

1.2 Evolución histórica del concepto de la calidad

Aunque el concepto de la calidad como hoy lo entendemos surge en el siglo XX, ya, desde las primeras civilizaciones se aprecia la preocupación de los hombres por el trabajo bien hecho y por la necesidad de atender algunas normas y asumir responsabilidades:

- En los bajorrelieves del Egipto faraónico, relativos a determinados trabajos de construcción, aparece una clara distinción entre dos tipos de operarios: uno de ellos representa a los que realizan diversas tareas y el otro a los que se dedican a medir y comprobar lo que han hecho los anteriores que son, los que podemos considerar, los primeros Inspectores de la Calidad.
- El Código de Hammurabi, rey babilonio entre los años 1700-1800 a.C., incluye la Ley del Derecho del Talión, en la que se ven partidas referidas a las características de los trabajos y a los castigos que debían recibir los ejecutantes si no cumplían lo dispuesto.

Con estos dos ejemplos se pretende mostrar cómo la Calidad, desde las primeras civilizaciones, en estrecha relación con el arte y la artesanía, se concibe como el trabajo bien hecho.

Hacia el siglo XII surge la figura del artesano, que es el dueño del negocio y se caracteriza por un espíritu altamente profesional: él fija los precios y garantiza que el producto entregado cumple exactamente las especificaciones exigidas.

En la medida en que el trabajo artesanal se masifica surgen en Europa, en el siglo XIII, los primeros gremios artesanales y las corporaciones municipales que establecen una serie de reglamentos y legislaciones que vienen a normalizar y fijar una calidad en sus productos.

La revolución industrial del siglo XVIII acaba con la figura del artesano, cuya reputación y renombre avalaban la calidad de sus productos y reflejaban la confianza que sus clientes depositaban en él.

Una revolución industrial que trajo consigo la masificación de las empresas y la necesidad de la división del trabajo, potenciando así la figura de un operario con un desinterés total por el destino final del producto, con la consiguiente pérdida de calidad en el mismo.

A finales del siglo XIX se da un paso más al adoptar el sistema Taylor de "Gestión científica" y la "Producción en masa" de Ford. De este modo se separan las funciones de planificación y producción, que se organizan en departamentos autónomos sin relación entre ellos, aumentando considerablemente la productividad en detrimento de la calidad de los productos/procesos/servicios que ofrecen.

La II Guerra Mundial supuso una gran convulsión en los sistemas industriales: la ingente cantidad de material bélico fabricado, obligó a las naciones a mejorar sus procedimientos de fabricación y, sobre todo, la calidad de sus productos, para disminuir así, los enormes costos que la falta de uniformidad de los mismos había supuesto a los estados en lucha durante la I Guerra Mundial.

Aparecen, de esta forma, las primeras especificaciones técnicas de productos y componentes y las primeras normas de uso militar. En esta época el ejército norteamericano publica sus Military Standard para la recepción de sus compras; se puede decir ya, que aquí aparece el concepto de Calidad como "Conformidad a unas Especificaciones".

Tras la II Guerra Mundial, EEUU y Europa, siguiendo la concepción tayloriana, continúan desarrollando la normalización y redactando manuales de productos y actividades sin cambiar el concepto de calidad que se limitaba a la inspección. Frente a estas dos potencias Japón, apostando por la calidad como uno de los cimientos básicos de su futuro desarrollo y reconstrucción industrial, acoge a los principales maestros de la calidad (Deming, Juran) que, desoídos en EEUU, organizan la formación de los empresarios y técnicos japoneses.

De esta forma, en pocos años, los productos japoneses pasaron de ser considerados "baratos y malos" a ser productos con una relación precio/calidad excelente, desembarcando en mercados tan impensables como el de EEUU.

A principios de los ochenta, EEUU desarrolló un nuevo modelo de gestión, T.Q.M. (Total Quality Management), que sí daba respuesta al modelo japonés y que está avalado por el premio de calidad americano: Malcom Baldrige.

1.3 Enfoques de la calidad.

1.3.1 Enfoque de la calidad basado en el producto

Para cambiar las necesidades del cliente en términos de generar nuevos requerimientos del cliente (cliente=diseño) y posteriormente nuevas especificaciones, el marketing usa generalmente una estrategia basada en el producto/usuario. De esta manera, una estrategia de diseño basada en el producto, donde la calidad está determinada como una variable precisa y medible (Garvin, 1988), las diferencias en calidad reflejan las diferencias en la cantidad de cierto ingrediente o atributo poseído por el producto. Los productos ofrecen las bases para este enfoque de calidad, como una función de las características reales del producto, considerando que la calidad solamente se sostiene con el producto y no con el individuo. Sin embargo, los cambios producidos al considerar el punto de vista del individuo cambian la aceptación de esas características, con lo que volvemos al anterior concepto.

1.3.2 Enfoque de la calidad basado en el usuario

En una estrategia basada en el usuario, las definiciones se basan en la premisa de que la calidad solamente la determina el usuario. Se considera que los consumidores individuales tienen diferentes gustos y necesidades, y los artículos que mejor satisfacen sus preferencias son considerados como los que poseen una mayor calidad percibida. Esto refleja, por lo tanto, una visión altamente personalizada y subjetiva. De nuevo, esto sólo muestra un segmento de mercado general, no a los individuos dentro del mercado.

1.3.3 Enfoque de la calidad basado en la fabricación

Para cambiar las especificaciones del diseño a parámetros del producto, los fabricantes utilizan generalmente una estrategia de fabricación. Es aquí donde los procesos de ingeniería y de fabricación son específicamente considerados. Este hecho también sugiere el punto de partida del concepto de Crosby de conformidad con los requisitos. La estrategia de fabricación busca asegurar que se minimicen las desviaciones del modelo estándar -- las especificaciones de diseño --, ya que éstas reducen la calidad del producto fabricado. Esto es aplicable a los servicios tales como la educación, y no significa que el producto sea inferior, pero sí que no ha sido satisfecha la calidad contenida en la especificación de diseño. Vemos así que el enfoque es interno a la especificación de diseño. Si ésta es indiferente a las necesidades del cliente o si contiene especificaciones que el fabricante no puede satisfacer, existirá un síntoma y una marca de debilidad del proceso de diseño. Es, por tanto, un producto de diseño, no de fabricación. Una recompensa en el desarrollo de la estrategia de fabricación es que las mejoras en la calidad han llevado, con el tiempo, a la reducción de los costes globales del producto. Por tanto, esta estrategia se caracteriza por el aumento de la calidad (menos desviaciones) enfocado hacia unos costes más bajos.

1.3.4 Enfoque de la calidad basado en el valor

Garvin, (1988) sugiere que la base de este enfoque es la comprensión psicológica del significado de valor. Es una determinación independiente que refleja la tendencia del coste individual. La tesis de Garvin dice que un zapato deportivo de 60.000 pts. No es un producto de calidad debido a que no tendrá muchos compradores, aunque esto no sea necesariamente de esta forma. El juicio basado en el valor refleja en realidad un enfoque inspirado en la fabricación desde los días en que los productos se compraban por categorías, más que por otros motivos. En consecuencia, los consumidores han estado condicionados a aceptar que "la calidad" de un producto está determinada por el precio. Este enfoque está hoy entroncado en la sociedad occidental. Incluso un estudio hecho por TheConsumerNetwork, (1983) sugiere que "la calidad es apta para ser discutida y percibida en relación con el precio". Por tanto, para mucha gente, la calidad se define en términos de precio, donde un precio bajo significa baja calidad, etc. Así, ¿por qué están los fabricantes tratando de desarrollar una estrategia de

precios con productos de bajo precio y “alta” calidad? Esto parece demostrar una paradoja que, en realidad, todavía no ha sido resuelta.

1.4 Gestión de la calidad

1.4.1. Principios de la Gestión de la calidad

Los principios de la Gestión de calidad son siete y los describiremos a continuación:

1.4.1.1 Enfoque al Cliente

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

1.4.1.2 Liderazgo

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

1.4.1.3 Participación del personal

El personal a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

1.4.2 Enfoque basado en procesos

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

1.4.3 Enfoque de sistema para la gestión.

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

1.5 Mejora continua

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

“El objetivo de la mejora continua del sistema de gestión de la calidad e incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas”. (López, 2011).

“Se basará la mejora continua en el desarrollo de los procesos debido a que todo debe mejorar constantemente para poder mantenerse dentro del nivel de competencia existente en el mercado. El concepto de mejora continua se refiere al hecho de que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva. Estamos siempre en un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar. La vida no es algo estático, sino más bien un proceso dinámico en constante evolución, como parte de la naturaleza del universo. Y este criterio se aplica tanto a las personas, como a las organizaciones y sus actividades. El esfuerzo de mejora continua, es un ciclo interrumpido, a través del cual identificamos un área de mejora, planeamos cómo realizarla, la implementamos, verificamos los resultados y actuamos de acuerdo con ellos, ya sea para corregir desviaciones o para proponer otra meta más retadora. Este ciclo permite la renovación, el desarrollo, el progreso y la posibilidad de responder a las necesidades cambiantes de nuestro entorno, para dar un mejor servicio o producto a nuestros clientes o usuarios”. (Costa, pp. 42, 2010).

1.5.1 Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

1.5.2 Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Una organización y sus proveedores son independientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

1.6 Sistemas de gestión

La gestión eficaz de un sistema de calidad permite conseguir unos clientes fidelizados; el cumplimiento de la legislación laboral y de prevención de riesgos laborales, así como una gestión justa y ética de los recursos humanos propiciará a unos trabajadores cualificados y motivados; mientras que la calidad medioambiental

permitirá que la sociedad se vea favorecida por un trato de las personas y estructuras, estructurado como responsable con el medio ambiente. (Sistemas y Calidad Total, 2011)

Un sistema de gestión es una estructura probada para la gestión y mejora continua de las políticas, los procedimientos y procesos de la organización. (BSI, 2013)

1.6.1 Beneficios de implementar un sistema de Gestión.

La implantación de un sistema de gestión en una organización puede ayudarnos enormemente a:

- Satisfacer las necesidades, intereses y expectativas de nuestros clientes o destinatarios de nuestra actividad.
- Conseguir una imagen de excelencia, credibilidad y calidad. La implantación de un sistema nos ayuda a acreditar frente a terceros nuestro buen hacer, lo cual puede ser enormemente valioso para nosotros por ejemplo, frente a la administración pública o empresas que queramos que nos patrocinen. Lo mismo nos ocurre frente a nuestros socios o frente a la sociedad en general, quienes cada vez más exigen una adecuada gestión de las organizaciones.
- Mejorar nuestra eficacia (alcanzar las actividades planificadas y los resultados planificados) y nuestra eficiencia (relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados).
- Conseguir ordenar y sistematizar lo que hacemos, gracias a la homogeneización de nuestros procesos.
- Evaluar lo que ya hacemos, revisando cómo lo hacemos y en qué condiciones.
- Disponer más información para la toma de decisiones a través de los datos y los indicadores.
- Realizar los cambios que la organización necesite, conseguir sus fines y desarrollar su misión.
- Aprovechar las herramientas que los sistemas nos proponen y una metodología de gestión ampliamente comprobada.

1.7 Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

Los Sistemas de Gestión de la Calidad son un conjunto de normas y estándares internacionales que se interrelacionan entre sí para hacer cumplir los requisitos de

calidad que una empresa requiere para satisfacer los requerimientos acordados con sus clientes a través de una mejora continua, de una manera ordenada y sistemática.

Los estándares internacionales contribuyen a hacer más simple la vida y a incrementar la efectividad de los productos y servicios que usamos diariamente. Nos ayudan a asegurar que dichos materiales, productos, procesos y servicios son los adecuados para sus propósitos.

Existen varios Sistemas de Gestión de la Calidad, que dependiendo del giro de la organización, es el que se va a emplear. Todos los sistemas se encuentran normados bajo un organismo internacional no gubernamental llamado ISO, International Organization for Standardization (Organización Internacional para la Estandarización).

1.7.1 Ventajas y Riesgos de un SGC.-

Como ventajas del Sistema de Gestión de Calidad podemos señalar las siguientes:

1.7.1.1 Ventajas de un SGC

La existencia de un Sistema de Garantía de Calidad en una organización permite a la misma a:

- Analizar los requisitos del cliente/grupos de interés.
- Definir los procesos que contribuyen al logro de servicios aceptables para el cliente.
- Mantener estos procesos bajo control.

Además proporciona a la organización el marco de referencia para la mejora continua, con objeto de incrementar la satisfacción del cliente, a la vez que proporciona una confianza externa sobre su capacidad para prestar un servicio que satisfaga los requisitos previamente establecidos.

1.7.1.2 Riesgos de un SGC

La implantación de sistemas de gestión de la calidad también tiene sus riesgos si no se asume como una oportunidad de mejorar una situación dada.

- El desarrollo de estos sistemas proporciona elementos de detección de actividades generadoras de no calidad, pero si no se utilizan y desarrollan teniendo en cuenta todas las circunstancias de la actividad, pueden ser generadores de burocracia inútil y complicaciones innecesarias para las actividades.
- No obtener el compromiso y colaboración de todos los afectados. Se deben comunicar objetivos y responsabilidades.
- Una mala comunicación puede llevar a generar importantes barreras en el desarrollo del análisis e implantación de medidas por temores infundados.

1.7.2 Certificación de los SGC

La certificación consiste en que un tercero acreditado, como BSI Management Systems, visite una organización, evalúe su sistema de gestión y emita un certificado que demuestre que esta organización cumple los principios establecidos en la norma que se trate.

Una vez que el sistema de gestión está funcionando, es importante que se certifique para asegurar su efectividad a largo plazo y que continuará aportando beneficios a la organización.

1.7.2.1 Ventajas de la Certificación de los SGC

La certificación demuestra a los clientes, proveedores, empleados que la organización emplea las mejores prácticas reconocidas en su sector. Además:

- La certificación ayuda a demostrar a las partes interesadas que el negocio funciona con eficacia.
- El proceso de conseguir y mantener la certificación también ayuda a garantizar la mejora y el perfeccionamiento continuo de las actividades.
- El proceso regular de auditoría mejora la responsabilidad, el compromiso y la motivación de los empleados.
- La certificación puede mejorar el rendimiento global, eliminar la desconfianza y ampliar las oportunidades de mercado.
- Las ventajas de la implantación de un sistema de gestión no son meramente internas. El hecho de dar publicidad del sistema de gestión certificado de cara a clientes y otras partes interesadas puede representar ventajas significativas para la empresa. Más información sobre cómo implantar y certificar un sistema de gestión.

1.8 El proceso de Mejora Continua

"Proceso" implica una secuencia relacionada de acciones, de pasos, y no tan solo un conjunto de ideas; **"Mejoramiento"** significa que este conjunto de acciones incrementa los resultados de rentabilidad de la empresa, basándose en variables que son apreciadas por el mercado (calidad, servicio, etc.) y que den una ventaja diferencial a la empresa en relación a sus competidores; **"Continuo"** implica que dado el medio ambiente de competencia en donde los competidores hacen movimientos para ganar una posición en el mercado, la generación de ventajas debe ser algo constante.

1.8.1 Importancia de la Mejora Continua

Contribuye a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

Permite lograr ser más productivos y competitivos en el mercado.

1.8.2 Ventajas y Desventajas de la Mejora Continua.

Ventajas:

- Concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.

Desventajas:

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.

- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el mejoramiento continuo se hace un proceso muy largo.
- Hay que realizar inversiones importantes.

1.8.3 Actividades Básicas de Mejoramiento

Como actividades básicas podemos describir las siguientes:

- Compromiso de la Alta Dirección:** El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.
- Consejo Directivo del Mejoramiento:** Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.
- Participación Total de la Administración:** El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.
- Participación de los Empleados:** Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.
- Participación Individual:** Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

- f. **Equipo de control de los procesos:** Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.
- g. **Actividades con Participación de los Proveedores:** Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.
- h. **Aseguramiento de la Calidad:** Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas.
- i. **Planes y Estrategias de Calidad a Corto y Largo Plazo:** Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.
- j. **Sistema de Reconocimientos:** El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta con realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento.

1.8.4 Técnicas básicas de Mejoramiento.

Para llevar a cabo una gestión de la calidad en las mejores condiciones posibles, es necesario contar con el apoyo de algunas técnicas que ayuden a su desarrollo.

En general, existe un gran número de formas de controlar un proceso, de buscar fallos, de mejorar los sistemas, de analizar los riesgos, etc., siendo algunas de ellas de

gran complejidad. Sin embargo, algunas de las más conocidas y usadas son las llamadas

Herramientas básicas de la calidad, que son:

- Tormenta de ideas (brainstorming).
- Diagrama causa-efecto.
- Histograma.
- Diagramas de sectores.
- Gráficos de control.
- Diagrama de dispersión.
- Diagrama de Pareto.

1.8.4.1 Diagrama de Causa-Efecto

También llamado de Ishikawa (en honor al Dr. Kaoru Ishikawa, que lo desarrolló en 1943 en la Universidad de Tokio) o de espina de pez o de las siete M.

Esta técnica intenta localizar fundamentalmente las causas que provocan un efecto concreto. Éstas se suelen agrupar en bloques, y así el análisis que se puede realizar de uno de estos diagramas es más sencillo. Una de sus características es la versatilidad, ya que se puede aplicar a multitud de situaciones.

Actualmente es una de las técnicas más potentes en calidad, bien por sí sola, o bien combinada con otras herramientas, como, por ejemplo, el brainstorming. Para realizarlo existen diferentes formas, aunque básicamente los pasos son:

- Seleccionar el efecto que queremos controlar. Ése será el tronco del diagrama del cual partirán las causas que actúan sobre dicho efecto (Gráfico1). Estas causas serán: mano de obra, materia prima, maquinaria, mercado, métodos, medio ambiente y metrología.

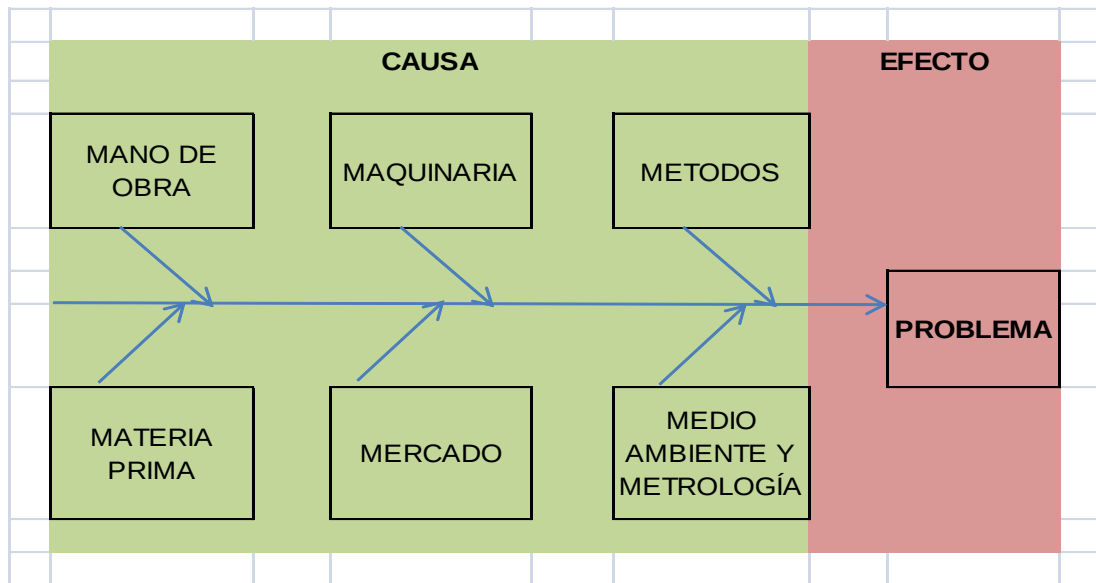


Gráfico No. 1Tronco del diagrama de causa y efecto.

Fuente: Arnoletto, 2012

Elaborado por: Rocha, 2015

- En la rama correspondiente a cada causa iremos agrupando aquellas que dan lugar al efecto considerado. Estas causas pueden obtenerse de una «tormenta de ideas» entre el personal afectado.
- Por último, las causas se deben ordenar en función de la importancia que tienen respecto al efecto que estamos analizando.

En la elaboración del este diagrama, las causas se deben agrupar sistemáticamente procediendo de los huesos pequeños a los huesos medianos y después de los huesos medianos a los huesos grandes. (Rojas, Correa, Gutiérrez, 2012)

1.8.4.1.1 Pasos para la elaboración del Diagrama de Causa-Efecto:

- a. Debemos dibujar un diagrama en blanco.
- b. Escribir de una manera breve y clara el problema a analizar.
- c. Identificar y escribir las categorías que consideremos apropiadas para nuestro problema. Podemos tomar como base las cuatro principales, y de ahí partir para la creación de nuevas categorías.
- d. Realizar una tormenta de ideas con el fin de proponer tantas causas principales como sea posible, esto con el fin de no omitir alguna, y que pueda ser pasada por alto. Debemos de ir anotando las causas dentro de la categoría a la cual corresponda.

- e. Una vez que hemos identificado las causas principales procedemos a preguntarnos, ¿Por qué ha surgido determinada causa principal? Esto con el fin de identificar cuáles han sido las causas secundarias (subcausas) que han provocado a las causas principales.
- f. Ya que hemos identificado tanto las causas principales como las causas secundarias procedemos a realizar un análisis detallado de cada una de ellas, para seleccionar aquellas causas que estamos en posibilidad de corregir de una manera inmediata, y asignar aquellas causas que se encuentran fuera de nuestras manos, a un responsable para su solución.

Después de haber realizado modificaciones o correcciones a las posibles causas que han provocado el problema debemos de considerar realizar un análisis y evaluación de las acciones tomadas. Esto con el fin de ir generando una base de datos sobre problemas resueltos, con objetivo de crear una empresa gestora del conocimiento de lo cual hablaremos más adelante en algunos otros artículos posteriores. Ejemplo de un Diagrama de Causa y Efecto

1.9 Gestión por procesos

Cualquier actividad o conjunto de actividades que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse un proceso.

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados que interactúan. A menudo, el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular entre tales procesos se conoce como enfoque basado en procesos. (López, 2011).

Es la herramienta básica para el mejoramiento de las organizaciones; es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos. Tenemos términos que se relacionan con la Gestión por Procesos como son:

- **Proceso:** Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

- **Proceso clave:** Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.
- **Subprocesos:** son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.
- **Sistema:** Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.
- **Procedimiento:** forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.
- **Actividad:** es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.
- **Proyecto:** suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.
- **Indicador:** es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

1.9.1 Objetivos de la Gestión por procesos

La gestión por procesos consiste en dotar a la organización de una estructura de carácter horizontal, siguiendo los procesos interfuncionales y con una clara visión de orientación al cliente final. Los procesos deben estar perfectamente definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada miembro y deben tener un responsable y un equipo de personas asignados.

1.9.2 Partes principales de un proceso

Entre las características principales de todo proceso son:

- **Variabilidad:**

Debido a que la secuencia de actividades no se realiza exactamente de la misma forma, es imposible garantizar que los resultados serán idénticos, esto incide negativamente en el objetivo de ofrecer un resultado esperado.

- **Repetitividad:**

Los procesos se crean para producir un resultado y repetirlo. Esta característica permite trabajar sobre el proceso y mejorarlo.

1.9.3 Elementos de un proceso

En todo proceso se distingue una serie de elementos o componentes fundamentales. No hay proceso que no cuente con alguno de estos elementos. Lo que si puede ocurrir que existan procesos en los cuales sus elementos no han sido identificados correctamente.

- **Recursos**

Sin ellos no podría iniciarse, desarrollarse ni terminarse el proceso en su integridad. Los recursos proporcionan las facilidades para desarrollar las operaciones o tareas del proceso. Pueden ser tangibles (materiales) o intangibles (no materiales).

- **Insumos**

Un insumo es todo bien material que va a ser procesado (ensamblado o transformado). La data sin procesar, contenida en medios magnéticos (CD, USB) o en forma electromagnética, constituyen insumos. Ejemplo: Materias primas que deban ser procesadas. Papel para las oficinas. Personas (cuando se trata de procesos de capacitación o formación); Data e información en medios transportables para ser procesada.

Las entradas, tanto recursos como insumos, pueden ser iniciales o intermedias. Serán iniciales si es que se incorporan con el inicio del proceso. Serán intermedias si es que se van incorporando durante el desarrollo del proceso.

- **Subprocesos, actividades u operaciones.-**

Los subprocesos, actividades, operaciones o “tareas”, también son procesos de “menor jerarquía”, pues, de manera individual o colectiva, también hacen uso de los recursos transformándolos o agregándoles valor dentro del sistema de gestión particular.

La realización de un subproceso, actividad u operación constituye servicio en desarrollo, es decir, una acción que está produciéndose y siendo “consumida” de manera simultánea. Al término de ello, se tendrá a un servicio consumado asociado a un bien tangible o a un bien intangible.

Todo subproceso, actividad u operación como parte del proceso delimitado para nuestro análisis, atenderá a un cliente interno a excepción de la última operación a lo largo de la cadena del proceso pues atenderá al cliente final del proceso en sí.

Estos subprocesos, actividades u operaciones pueden aparecer y trabajar individualmente sirviendo al proceso en algún punto del mismo.

- **Salidas, resultados o productos**

Las salidas (outputs), resultados o productos, que genera el proceso, pueden constituir entradas de un siguiente proceso cuando el cliente es interno, o constituir el producto final (bien o servicio) cuando el cliente es externo. En resumen, y como se indicó anteriormente, los resultados o productos pueden ser bienes o servicios:

Servicios consumados.

Bienes materiales (bienes tangibles).

Bienes no materiales (bienes intangibles).

Las salidas también pueden ser intermedias o finales. Serán intermedias si es que corresponden a productos resultantes durante el desarrollo del producto, y finales si es que corresponden a productos resultantes al final del proceso.

- **Clientes**

Los resultados o salidas de un proceso se dirigen a las personas, áreas o procesos Clientes o Usuarios. El término cliente denota a quien se atiende “una o más de una

vez”. El término usuario denota a quien “usa” o “se beneficia” del servicio o bien que resulta del proceso). Ambos términos pueden ser considerados como lo mismo si es que cumplen el mismo papel

Dependiendo de su aparición durante el proceso y de cómo se ha definido su alcance, los clientes o usuarios pueden ser internos o externos. Son internos si forman parte del sistema de gestión del proceso y externos si no forman parte de ese sistema.

- **Sistema de monitoreo, control y evaluación**

Las actividades, operaciones o tareas dentro de todo proceso, requieren contar con criterios, instrucciones e instrumentos para:

Detectar probables irregularidades y medir el desempeño del proceso en sus puntos críticos.

Controlar, corregir o suprimir las irregularidades.

Evaluar el desarrollo del proceso y sus implicancias.

El monitoreo permite “estar atento” al desarrollo de nuestro proceso, de nuestro producto o servicio y de saber cómo está percibiéndolo el cliente. Para ello, necesitaremos instrumentos de medición que permitan “medir” estos avances, desarrollos o evoluciones.

No sólo basta con monitorear, hay que tomar las medidas correctivas. Aquí aparece el control es decir, “corregir” lo que está ya en marcha. Esto significa “enderezar” lo que vemos que se está torciendo. ¿Cuánto enderezar?, esto lo dirá la medición que obtengamos en la etapa anterior correspondiente al sistema de monitoreo.

Luego de monitorear (estar al tanto y medir), controlar (ajustar, corregir) debemos evaluar, es decir, extraer conclusiones relevantes sobre el impacto, el resultado, el desarrollo y hasta del diseño de nuestro servicio. Por lo general, las evaluaciones de proceso de servicio se hacen luego de terminado los calendarios de cumplimiento de planes operativos estableciéndose periodos para tal fin (trimestrales, semestrales, anuales), pero siempre coinciden por lo general con el termino de algún periodo de sustentación.

- **Responsables.-**

Los responsables de la ejecución del proceso, son las áreas o personas involucradas en el cumplimiento de cada una de las actividades u operaciones de acuerdo a los objetivos, funciones y procedimientos acordados para tal fin.

1.9.4 Requisitos de un proceso

Todos los procesos tienen que tener un Responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia continuados.

Todos los procesos tienen que ser capaces de satisfacer los ciclos P, D, C, A.

Todos los procesos tienen que tener indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos. Tienen que ser planificados en la fase P, tienen que asegurarse su cumplimiento en la fase D, tienen que servir para realizar el seguimiento en la fase C y tiene que utilizarse en la fase A para ajustar y/o establecer objetivos.

II ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD Y LAS NORMAS ISO
9004:2001 – MARCO TEÓRICO

2.1 Evolución de Norma ISO 9000

La ISO emitió por primera vez las normas ISO 9000 en el año 1987. La estructura de estas normas fue muy distinta a la que conocemos actualmente. Si bien, tanto las normas ISO 9000, la ISO 9004 y la ISO 19011 han mantenido de alguna manera a el fondo de su primera edición, la norma ISO9001 ha sufrido cambios muy profundos desde entonces.

La primera edición de las Normas ISO 9000 se basó en las normas de inglesas de la British Standards, denominada BS5702 Gestión de Calidad publicadas en 1979. En el año 1987 la norma ISO 9001 era la norma que especificaba los requisitos para la implementación de un sistema de aseguramiento de calidad (dentro de las normas ISO 9000). A diferencia de lo que hay ahora había tres modelos de sistemas y las organizaciones según debían seleccionar el modelo que aplicaba a sus operaciones. Los tres modelos que en el año de 1987 aparecieron para la estandarización de sistemas de aseguramiento de calidad fueron especificados como:

- ISO 9001, modelo para el aseguramiento de la calidad en diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio.
- ISO 9002, modelo para el aseguramiento de la calidad en producción, instalación y servicio.
- ISO 9003, modelo para el aseguramiento de la calidad en inspecciones y pruebas.

Estos tres modelos de gestión de aseguramiento de calidad, tenían distintos alcances. Por lo tanto, de los veinte requisitos que existían, sólo la ISO 9001 especificaba a todos. Por su parte, la ISO 9002, solo se diferencia de la ISO 9001 en la eliminación del aspecto concerniente al diseño (consta de 19 puntos o cláusulas). Por último, la norma ISO 9003 es mucho más corta, ya que no contiene los puntos concernientes a diseño, compras y control de procesos. A estas tres normas se incluyó la norma ISO 9000 que especificaba el vocabulario. La norma que precedió a esta fue la ISO8402 sobre terminología publicada en 1986.

2.2 Análisis de la Norma ISO 9004:2001

Existe una estrecha relación entre las normas ISO 9001 y 9004, mientras que la primera se enfoca en los requisitos para lograr un sistema gestión de calidad, la otra la completa al proponer ideas para la mejora en el desempeño de la organización, sin

importar la actividad que desarrolle. Actualmente la versión de la ISO 9004 es del año 2009.

La norma ISO 9004 proporciona orientación para ayudar a mejorar el desempeño global de la organización. Esta Norma Internacional no se certifica, por las características que tiene la misma, la que se certifica es la ISO 9001, ya que el enfoque y su contenido brinda los requisitos para lograr un sistema de gestión de calidad, cualquiera sea el tipo de organización sin importar su tipo, tamaño y producto o servicio suministrado.

La norma ISO 9004 permite a las organizaciones mejorar la calidad de los productos y la prestación de servicios a sus clientes mediante la promoción de auto-evaluación como una herramienta importante para permitir a las organizaciones:

- Revisar el nivel de madurez, que abarca el liderazgo, la estrategia, sistema de gestión, recursos y procesos de una organización.
- Identificar sus fortalezas y debilidades.
- Identificar las oportunidades, ya sea para mejoras o innovación, o ambos.

La herramienta de auto-evaluación puede convertirse en un elemento clave en los procesos de planificación estratégica en cualquier organización.

2.3 Enfoque funcional vs enfoque de procesos

Podríamos realizar una comparación por elementos estratégicos, el cual se lo puede observar en los gráficos 2 y 3

ELEMENTOS DE COMPARACION	ENFOQUE FUNCIONAL	ENFOQUE POR PROCESOS
• Estructura organizacional • Actuación • Recurso principal • Proyección de RRHH • Dirección • Compensación • Actitud de RR.HH. • Actitud dominante • Control ejercido	• Jerarquía • Interna y cerrada • Capital • Directivos • Ordenes gerenciales • Ascensores • Cumplir • Jefatura	• Sistémica/interconectada • Externa y abierta • Conocimiento • Profesionales • Auto-gerencia • Realización propia • Generar valor • Liderazgo • Autocontrol

Gráfico No. 2 Comparación por Elementos Estratégicos.

Fuente:Arnoletto, Díaz, 2012

Elaborado: Rocha, 2015

ELEMENTOS DE COMPARACION	ENFOQUE FUNCIONAL	ENFOQUE POR PROCESOS
• Orientación de resultados • Qué de debe comprender? • Orientación colaborativa • Pregunta frente a un problema. • Qué se evalua? • Dónde se ve el problema? • Solución del problema • Qué son las personas?	• Orientado a a tarea. • El trabajo • Hacer mi trabajo • Quién cometió el error? • Individuo • Los empleados son el problema • Cambiar el empleado • Empleados.	• Orientado al cliente • El proceso • TRabajar en equipo • Qué permitió el error? • El proceso • El proceso tiene problemas • Mejorar el proceso • Talento humano

Gráfico No. 3 Comparación por actuación.

Fuente:Arnoletto, Díaz, 2012

Elaborado: Rocha, 2015

2.4 Relación de la norma ISO 9001 y la norma ISO 9004

Las Normas ISO 9001 e ISO 9004 son normas de sistema de gestión de la calidad que se han diseñado para complementarse entre sí, pero también pueden utilizarse de manera independiente.

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos del cliente.

En el momento de la publicación de esta Norma Internacional, la Norma ISO 9004 se encuentra en revisión. La edición revisada de la Norma ISO 9004 proporcionará orientación a la dirección, para que cualquier organización logre el éxito sostenido en un entorno complejo, exigente y en constante cambio. La Norma ISO 9004 proporciona un enfoque más amplio sobre la gestión de la calidad que la Norma ISO 9001; trata las necesidades y las expectativas de todas las partes interesadas y

su satisfacción, mediante la mejora sistemática y continua del desempeño de la organización. Sin embargo, no está prevista para su uso contractual, reglamentario o en certificación.

2.5 Requisitos del sistema de gestión de la calidad

Los requisitos que debe tener un sistema de gestión de la calidad son:

1. Objeto y campo de aplicación

1.1 Generalidades

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización:

- a) Necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y
- b) Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

NOTA En esta Norma Internacional, el término "producto" se aplica únicamente a:

- a) El producto destinado a un cliente o solicitado por él,
- b) Cualquier resultado previsto de los procesos de realización del producto.

1.2 Aplicación

Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado. Cuando uno o varios requisitos de esta Norma Internacional no se puedan aplicar debido a la naturaleza de la organización y de su producto, pueden considerarse para su exclusión. Cuando se realicen exclusiones, no se podrá alegar conformidad con esta Norma Internacional a menos que dichas exclusiones queden restringidas a los requisitos expresados y que tales exclusiones no afecten a la capacidad o responsabilidad de la organización para proporcionar productos que cumplan con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

2. Referencias normativas

Los documentos de referencia siguientes son indispensables para la aplicación de este documento. Para las referencias con fecha sólo se aplica la edición citada. Para las referencias sin fecha se aplica la última edición del documento de referencia (incluyendo cualquier modificación).

3. Términos y definiciones

Para el propósito de este documento, son aplicables los términos y definiciones dados en la Norma ISO 9000.

A lo largo del texto de esta Norma Internacional, cuando se utilice el término "producto", éste puede significar también "servicio".

4. Requisitos de la documentación

4.1 Generalidades

La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

- a) Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad,
- b) un manual de la calidad,
- c) Los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta Norma Internacional, y
- d) Los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

NOTA 1 Cuando aparece el término "procedimiento documentado" dentro de esta Norma Internacional, significa que el procedimiento sea establecido, documentado, implementado y mantenido. Un solo documento puede incluir los requisitos para uno o más procedimientos. Un requisito relativo a un procedimiento documentado puede cubrirse con más de un documento.

NOTA 2 La extensión de la documentación del sistema de gestión de la calidad puede diferir de una organización a otra debido a:

- a) El tamaño de la organización y el tipo de actividades,

- b) La complejidad de los procesos y sus interacciones, y
- c) La competencia del personal.

NOTA 3 La documentación puede estar en cualquier formato o tipo de medio.

4.2 Manual de la calidad

La organización debe establecer y mantener un manual de la calidad que incluya:

- a) El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión
- b) Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos, y
- c) Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.

4.3 Control de los documentos

Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados en el apartado 4.4.

Apartado 4.4 (Control de los registros de calidad)

Cuyo apartado tiene relación a que los registros de calidad se conservan para demostrar la conformidad con los requisitos y el manejo eficaz del sistema de administración de calidad. Este procedimiento exige que los registros de calidad permanezcan legibles, fácilmente identificables y disponibles.

Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- a) Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión,
- b) Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente,
- c) Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos,
- d) Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso,
- e) Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables,

- f) Asegurarse de que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad, se identifican y que se controla su distribución, y
- g) Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

4.4 Control de los registros

Los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad deben controlarse.

La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros.

Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.

4.5 Responsabilidad de la dirección

4.5.1 Compromiso de la dirección

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia:

- a) Comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios,
- b) Estableciendo la política de la calidad,
- c) Asegurando que se establecen los objetivos de la calidad,
- d) Llevando a cabo las revisiones por la dirección, y
- e) Asegurando la disponibilidad de recursos.

4.5.2 Enfoque al cliente

La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

4.5.3 Política de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad:

- a) Es adecuada al propósito de la organización,
- b) Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad,
- c) Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad,
- d) Es comunicada y entendida dentro de la organización, y
- e) Es revisada para su continua adecuación.

4.5.4 Planificación

4.5.4.1 Objetivos de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto (Véase 7.1 a), se establecen en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.

7.1. a) Objetivos de la calidad y los requisitos para el producto.

Señala que los objetivos de la calidad tienen que estar en función a los procesos y al mismo producto.

4.5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que:

- a) La planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en el apartado 4.1, así como los objetivos de la calidad, y
- b) Se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste.

4.5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación

4.5.5.1 Responsabilidad y autoridad

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.

4.5.5.2 Representante de la dirección

La alta dirección debe designar un miembro de la dirección de la organización quien, independientemente de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:

- a) Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad,
- b) Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora, y
- c) Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

NOTA La responsabilidad del representante de la dirección puede incluir relaciones con partes externas sobre

Asuntos relacionados con el sistema de gestión de la calidad.

4.5.5.3 Comunicación interna

La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

5. Revisión por la dirección

5.1. Generalidades

La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.

Deben mantenerse registros de las revisiones por la dirección (véase apartado 4.4).

Apartado 4.4 (Control de los registros de calidad)

Cuyo apartado tiene relación a que los registros de calidad se conservan para demostrar la conformidad con los requisitos y el manejo eficaz del sistema de administración de calidad. Este procedimiento exige que los registros de calidad permanezcan legibles, fácilmente identificables y disponibles.

5.2 Información de entrada para la revisión

La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir:

- a) Los resultados de auditorías,
- b) La retroalimentación del cliente,
- c) El desempeño de los procesos y la conformidad del producto,
- d) El estado de las acciones correctivas y preventivas,
- e) Las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas,
- f) Los cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad, y
- g) Las recomendaciones para la mejora.

5.3 Resultados de la revisión

Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con:

- a) La mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos,
- b) La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente, y
- c) Las necesidades de recursos.

6. Gestión de los recursos

6.1 Provisión de recursos

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- a) Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y
- b) Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

6.2 Recursos humanos

6.2.1 Generalidades

El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

NOTA La conformidad con los requisitos del producto puede verse afectada directa o indirectamente por el personal que desempeña cualquier tarea dentro del sistema de gestión de la calidad.

6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia

La organización debe:

- a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto,
- b) Cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria,
- c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas,
- d) Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y
- e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia (véase apartado 4.4).

Apartado 4.4 (Control de los registros de calidad)

Cuyo apartado tiene relación a que los registros de calidad se conservan para demostrar la conformidad con los requisitos y el manejo eficaz del sistema de administración de calidad. Este procedimiento exige que los registros de calidad permanezcan legibles, fácilmente identificables y disponibles.

6.3 Infraestructura

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:

- a) Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados,
- b) Equipo para los procesos (tanto hardware como software), y
- c) Servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información).

6.4 Ambiente de trabajo

La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

NOTA El término "ambiente de trabajo" está relacionado con aquellas condiciones bajo las cuales se realiza el

Trabajo, incluyendo factores físicos, ambientales y de otro tipo (tales como el ruido, la temperatura, la humedad, la iluminación o las condiciones climáticas).

7. Realización del producto

7.1 Planificación de la realización del producto

La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto. La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad. Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado, lo siguiente:

- a) Los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto,
- b) La necesidad de establecer procesos y documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto,
- c) Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo,
- d) Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos (véase apartado 4.4).

Apartado 4.4 (Control de los registros de calidad)

Cuyo apartado tiene relación a que los registros de calidad se conservan para demostrar la conformidad con los requisitos y el manejo eficaz del sistema de administración de calidad. Este procedimiento exige que los registros de calidad permanezcan legibles, fácilmente identificables y disponibles.

El resultado de esta planificación debe presentarse de forma adecuada para la metodología de operación de la organización.

NOTA 1 Un documento que especifica los procesos del sistema de gestión de la calidad (incluyendo los procesos de realización del producto) y los recursos a aplicar a un producto, proyecto o contrato específico, puede denominarse plan de la calidad.

NOTA 2 La organización también puede aplicar los requisitos citados en el apartado 7.3 para el desarrollo de los procesos de realización del producto.

Apartado 7.3 Diseño y Desarrollo.

La organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto. Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar:

- a) Las etapas del diseño y desarrollo,

- b) La revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo, y
- c) Las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo.

La organización debe gestionar las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo para asegurarse de una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades.

Los resultados de la planificación deben actualizarse, según sea apropiado, a medida que progresa el diseño y desarrollo.

7.2 Procesos relacionados con el cliente

7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto

La organización debe determinar:

- a) Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma,
- b) Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido,
- c) Los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto, y
- d) Cualquier requisito adicional que la organización considere necesario.

NOTA Las actividades posteriores a la entrega incluyen, por ejemplo, acciones cubiertas por la garantía, obligaciones contractuales como servicios de mantenimiento, y servicios suplementarios como el reciclaje o la disposición final.

7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto

La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto. Esta revisión debe efectuarse antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente (por ejemplo, envío de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos) y debe asegurarse de que:

- a) Están definidos los requisitos del producto,
- b) Están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente, y
- c) La organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.

Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma (véase apartado 4.4).

Apartado 4.4 (Control de los registros de calidad)

Cuyo apartado tiene relación a que los registros de calidad se conservan para demostrar la conformidad con los requisitos y el manejo eficaz del sistema de administración de calidad. Este procedimiento exige que los registros de calidad permanezcan legibles, fácilmente identificables y disponibles.

Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, la organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación.

Cuando se cambien los requisitos del producto, la organización debe asegurarse de que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados.

NOTA En algunas situaciones, tales como las ventas por internet, no resulta práctico efectuar una revisión formal de cada pedido. En su lugar, la revisión puede cubrir la información pertinente del producto, como son los catálogos o el material publicitario.

7.2.3 Comunicación con el cliente

La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a:

- a) La información sobre el producto,
- b) Las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y
- c) La retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

7.3 Diseño y desarrollo

7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo

La organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto. Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar:

- a) Las etapas del diseño y desarrollo,
- b) La revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo, y
- c) Las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo.

La organización debe gestionar las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo para asegurarse de una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades.

Los resultados de la planificación deben actualizarse, según sea apropiado, a medida que progresa el diseño y desarrollo.

NOTA La revisión, la verificación y la validación del diseño y desarrollo tienen propósitos diferentes. Pueden llevarse a cabo y registrarse de forma separada o en cualquier combinación que sea adecuada para el producto y para la organización.

7.2.3 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

Deben determinarse los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y mantenerse registros (véase apartado 4.4).

Estos elementos de entrada deben incluir:

- a) Los requisitos funcionales y de desempeño,
- b) Los requisitos legales y reglamentarios aplicables,
- c) La información proveniente de diseños previos similares, cuando sea aplicable, y
- d) Cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo.

Los elementos de entrada deben revisarse para comprobar que sean adecuados. Los requisitos deben estar completos, sin ambigüedades y no deben ser contradictorios.

Apartado 4.4 (Control de los registros de calidad)

Cuyo apartado tiene relación a que los registros de calidad se conservan para demostrar la conformidad con los requisitos y el manejo eficaz del sistema de administración de calidad. Este procedimiento exige que los registros de calidad permanezcan legibles, fácilmente identificables y disponibles.

7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo

Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionarse de manera adecuada para la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, y deben aprobarse antes de su liberación.

Los resultados del diseño y desarrollo deben:

- a) Cumplir los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo,
- b) Proporcionar información apropiada para la compra, la producción y la prestación del servicio,
- c) Contener o hacer referencia a los criterios de aceptación del producto, y

d) Especificar las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto.

NOTA La información para la producción y la prestación del servicio puede incluir detalles para la preservación del producto.

7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo

En las etapas adecuadas, deben realizarse revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1) para:

- a) Evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos, e
- b) Identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias.

7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo

La organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto. Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar:

- a) Las etapas del diseño y desarrollo,
- b) La revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo, y
- c) Las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo.

La organización debe gestionar las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo para asegurarse de una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades.

Los resultados de la planificación deben actualizarse, según sea apropiado, a medida que progresa el diseño y desarrollo.

7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo

Se debe realizar la verificación, de acuerdo con lo planificado, para asegurarse de que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo. Deben mantenerse registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción que sea necesaria véase apartado 4.4).

Apartado 4.4 (Control de los registros de calidad)

Cuyo apartado tiene relación a que los registros de calidad se conservan para demostrar la conformidad con los requisitos y el manejo eficaz del sistema de

administración de calidad. Este procedimiento exige que los registros de calidad permanezcan legibles, fácilmente identificables y disponibles.

7.3.6 Validación del diseño y desarrollo

Se debe realizar la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado para asegurarse de que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto, cuando sea conocido. Siempre que sea factible, la validación debe completarse antes de la entrega o implementación del producto. Deben mantenerse registros de los resultados de la validación y de cualquier acción que sea necesaria véase apartado 4.4).

Apartado 4.4 (Control de los registros de calidad)

Cuyo apartado tiene relación a que los registros de calidad se conservan para demostrar la conformidad con los requisitos y el manejo eficaz del sistema de administración de calidad. Este procedimiento exige que los registros de calidad permanezcan legibles, fácilmente identificables y disponibles.

7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo

Los cambios del diseño y desarrollo deben identificarse y deben mantenerse registros. Los cambios deben revisarse, verificarse y validarse, según sea apropiado, y aprobarse antes de su implementación. La revisión de los cambios del diseño y desarrollo debe incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya entregado. Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sea necesaria véase apartado 4.4).

Apartado 4.4 (Control de los registros de calidad)

Cuyo apartado tiene relación a que los registros de calidad se conservan para demostrar la conformidad con los requisitos y el manejo eficaz del sistema de administración de calidad. Este procedimiento exige que los registros de calidad permanezcan legibles, fácilmente identificables y disponibles.

7.4 Compras

7.4.1 Proceso de compras

La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y el grado del control aplicado al proveedor y al producto adquirido deben depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final. La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas véase apartado 4.4).

Apartado 4.4 (Control de los registros de calidad)

Cuyo apartado tiene relación a que los registros de calidad se conservan para demostrar la conformidad con los requisitos y el manejo eficaz del sistema de administración de calidad. Este procedimiento exige que los registros de calidad permanezcan legibles, fácilmente identificables y disponibles.

7.4.2 Información de las compras.

La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado:

- a) Los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos,
- b) Los requisitos para la calificación del personal, y
- c) Los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor.

7.4.3 Verificación de los productos comprados

La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados.

Cuando la organización o su cliente quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización debe establecer en la información de compra las disposiciones para la certificación pretendida y el método para la liberación del producto.

7.5 Producción y prestación del servicio

7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio

La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:

- a) La disponibilidad de información que describa las características del producto,
- b) La disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario,
- c) El uso del equipo apropiado,
- d) La disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y medición,
- e) La implementación del seguimiento y de la medición, y
- f) La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega del producto.

7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio.

La organización debe validar todo proceso de producción y de prestación del servicio cuando los productos resultantes no pueden verificarse mediante seguimiento o medición posteriores y, como consecuencia, las deficiencias aparecen únicamente después de que el producto esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio. La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados. La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable:

- a) Los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos,
- b) La aprobación de los equipos y la calificación del personal,
- c) El uso de métodos y procedimientos específicos,
- d) Los requisitos de los registros (véase apartado 4.4). y
- e) La revalidación.

Apartado 4.4 (Control de los registros de calidad)

Cuyo apartado tiene relación a que los registros de calidad se conservan para demostrar la conformidad con los requisitos y el manejo eficaz del sistema de administración de calidad. Este procedimiento exige que los registros de calidad permanezcan legibles, fácilmente identificables y disponibles.

7.5.3 Identificación y trazabilidad

Cuando sea apropiado, la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto. La organización debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de toda la realización del producto.

Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar la identificación única del producto y mantener (véase apartado 4.4).

Apartado 4.4 (Control de los registros de calidad)

Cuyo apartado tiene relación a que los registros de calidad se conservan para demostrar la conformidad con los requisitos y el manejo eficaz del sistema de administración de calidad. Este procedimiento exige que los registros de calidad permanezcan legibles, fácilmente identificables y disponibles.

7.5.4 Propiedad del cliente

La organización debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma. La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto. Si cualquier bien que sea propiedad del cliente se pierde, deteriora o de algún otro modo se considera inadecuado para su uso, la organización debe informar de ello al cliente y mantener registros (véase apartado 4.4).

Apartado 4.4 (Control de los registros de calidad)

Cuyo apartado tiene relación a que los registros de calidad se conservan para demostrar la conformidad con los requisitos y el manejo eficaz del sistema de administración de calidad. Este procedimiento exige que los registros de calidad permanezcan legibles, fácilmente identificables y disponibles.

7.5.5 Preservación del producto

La organización debe preservar el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos. Según sea aplicable, la preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección. La preservación debe aplicarse también a las partes constitutivas de un producto.

7.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición

La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar y los equipos de seguimiento y medición necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados.

La organización debe establecer procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición.

Cuando sea necesario asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición debe:

a) Calibrarse o verificarse, o ambos, a intervalos especificados o antes de su utilización, comparado con patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones debe registrarse la base utilizada para la calibración o la verificación (véase apartado 4.4).

Apartado 4.4 (Control de los registros de calidad)

Cuyo apartado tiene relación a que los registros de calidad se conservan para demostrar la conformidad con los requisitos y el manejo eficaz del sistema de administración de calidad. Este procedimiento exige que los registros de calidad permanezcan legibles, fácilmente identificables y disponibles.

- b) Ajustarse o reajustarse según sea necesario;
- c) Estar identificado para poder determinar su estado de calibración;
- d) Protegerse contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición;
- e) Protegerse contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento.

Además, la organización debe evaluar y registrar la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecte que el equipo no está conforme con los requisitos. La organización debe tomar las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier producto afectado.

Deben mantenerse registros de los resultados de la calibración y la verificación (véase apartado 4.4).

Apartado 4.4 (Control de los registros de calidad)

Cuyo apartado tiene relación a que los registros de calidad se conservan para demostrar la conformidad con los requisitos y el manejo eficaz del sistema de administración de calidad. Este procedimiento exige que los registros de calidad permanezcan legibles, fácilmente identificables y disponibles.

Debe confirmarse la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista cuando estos se utilicen en las actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificados. Esto debe llevarse a cabo antes de iniciar su utilización y confirmarse de nuevo cuando sea necesario.

NOTA La confirmación de la capacidad del software para satisfacer su aplicación prevista incluiría habitualmente su verificación y gestión de la configuración para mantener la idoneidad para su uso.

8. Medición, análisis y mejora

8.1 Generalidades

La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- a) Demostrar la conformidad con los requisitos del producto,
- b) Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y
- c) Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas, y el alcance de su utilización.

8.2 Seguimiento y medición

8.2.1 Satisfacción del cliente

Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

NOTA El seguimiento de la percepción del cliente puede incluir la obtención de elementos de entrada de fuentes como las encuestas de satisfacción del cliente, los datos del cliente sobre la calidad del producto entregado, las encuestas de opinión del usuario, el análisis de la pérdida de negocios, las felicitaciones, las garantías utilizadas y los informes de los agentes comerciales.

8.2.2 Auditoría interna

La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para determinar si el sistema de gestión de la calidad:

- a) Es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de esta Norma Internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización, y
- b) Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz,

Se debe planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas. Se deben definir los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y la metodología. La selección de los auditores y la realización de las auditorías deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.

Se debe establecer un procedimiento documentado para definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías, establecer los registros e informar de los resultados.

Deben mantenerse registros de las auditorías y de sus resultados (véase apartado 4.4).

Apartado 4.4 (Control de los registros de calidad)

Cuyo apartado tiene relación a que los registros de calidad se conservan para demostrar la conformidad con los requisitos y el manejo eficaz del sistema de administración de calidad. Este procedimiento exige que los registros de calidad permanezcan legibles, fácilmente identificables y disponibles.

La dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurarse de que se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin

demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación.

8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos

La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad.

Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente.

NOTA determinar los métodos apropiados, es aconsejable que la organización considere el tipo y el grado de seguimiento o medición apropiada para cada uno de sus procesos en relación con su impacto sobre la conformidad con los requisitos del producto y sobre la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

8.2.4 Seguimiento y medición del producto

La organización debe hacer el seguimiento y medir las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas. Se debe mantener evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.

Los registros deben indicar la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del producto al cliente (véase apartado 4.4). La liberación del producto y la prestación del servicio al cliente no deben llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente.

Apartado 4.4 (Control de los registros de calidad)

Cuyo apartado tiene relación a que los registros de calidad se conservan para demostrar la conformidad con los requisitos y el manejo eficaz del sistema de administración de calidad. Este procedimiento exige que los registros de calidad permanezcan legibles, fácilmente identificables y disponibles.

8.3 Control del producto no conforme

La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados. Se debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme.

Cuando sea aplicable, la organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:

- a) Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada;
- b) Autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente;
- c) Tomando acciones para impedir su uso o aplicación prevista originalmente;
- d) Tomando acciones apropiadas a los efectos, reales o potenciales, de la no conformidad cuando se detecta un producto no conforme después de su entrega o cuando ya ha comenzado su uso.

Cuando se corrige un producto no conforme, debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.

Se deben mantener registros de la naturaleza (véase apartado 4.4) de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.

Apartado 4.4 (Control de los registros de calidad)

Cuyo apartado tiene relación a que los registros de calidad se conservan para demostrar la conformidad con los requisitos y el manejo eficaz del sistema de administración de calidad. Este procedimiento exige que los registros de calidad permanezcan legibles, fácilmente identificables y disponibles.

8.4 Análisis de datos.

La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Esto debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes.

El análisis de datos debe proporcionar información sobre:

a) La satisfacción del cliente (véase apartado 8.2.1)

Apartado 8.2.1 Satisfacción del cliente.

Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

b) La conformidad con los requisitos del producto.

c) Las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas, y

d) Los proveedores

8.5 Mejora.

8.5.1 Mejora continua.

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

8.5.2 Acción correctiva.

La organización debe tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

a) Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes),

b) Determinar las causas de las no conformidades,

c) Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir,

d) Determinar e implementar las acciones necesarias,

e) Registrar los resultados de las acciones tomadas, (véase apartado 4.4) y

Apartado 4.4 (Control de los registros de calidad)

Cuyo apartado tiene relación a que los registros de calidad se conservan para demostrar la conformidad con los requisitos y el manejo eficaz del sistema de administración de calidad. Este procedimiento exige que los registros de calidad permanezcan legibles, fácilmente identificables y disponibles.

f) Revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.

8.5.3 Acción preventiva

La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a) Determinar las no conformidades potenciales y sus causas,
- b) Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades,
- c) Determinar e implementar las acciones necesarias,
- d) Registrar los resultados de las acciones tomadas, (véase apartado 4.4) y

Apartado 4.4 (Control de los registros de calidad)

Cuyo apartado tiene relación a que los registros de calidad se conservan para demostrar la conformidad con los requisitos y el manejo eficaz del sistema de administración de calidad. Este procedimiento exige que los registros de calidad permanezcan legibles, fácilmente identificables y disponibles.

e) Revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas. (ISO 9001:2008)

2.6 Etapas de implementación de un SGC

Diagnóstico:

En esta etapa inicial se determinan los recursos con los que se cuenta; la conveniencia de contratar un asesor externo, desarrollar personal internamente o ambos; detectar la interferencia de algún proyecto; detectar el compromiso del personal.

Compromiso:

En esta etapa se debe hacer conciencia en todos los niveles de la importancia de iniciar el proyecto. El nivel jerárquico más alto de la organización debe estar comprometido de lo contrario el proyecto quedara solo en buenas intenciones.

Planeación:

En esta etapa se definen los tiempos de cada una de las actividades a realizar que serían los siguientes puntos del 4 al 9. La experiencia nos dice que una empresa que busca implementar un sistema de calidad sin el apoyo de un asesor tiene más probabilidad de duplicar el tiempo del proyecto. En promedio, un proyecto de ISO9000 lleva entre 1 y 1.5 años en implementarse. Si su empresa está familiarizada con manuales, procedimientos, control de formatos, etc. posiblemente el periodo baje a entre 6 y 10 meses.

2.7Etapas para la implementación y desarrollo de un sistema de gestión de calidad ISO 9001:2004

Etapas 1. Análisis de la Situación Actual: En esta etapa se plantean algunas preguntas que nos indicarán el estado actual de la empresa para poder planear la implantación. Es muy importante tener en cuenta en donde se encuentra la empresa en esos momentos para establecer un punto de partida, y de este conocer y planear hacia donde queremos llegar estableciendo los objetivos de calidad y metas para el Sistema de Gestión de Calidad.

Debemos preguntarnos y responder a preguntas como, Cómo y en qué estado se encuentra la empresa? (Está comenzando, con sistemas y procesos o sin ellos, preparados para un cambio, etc.), Qué es lo que está haciendo en el presente? (Para el

control de sus operaciones, relación con clientes y otros recursos), Cómo lo está haciendo?, Qué es lo que debe hacer?, Qué es lo que no debe hacer?, Cómo lo debe hacer?, Qué pasos debe seguir?, Hasta dónde quiere llegar?, etc.

Etapas 2. Mapeo de Procesos: En esta etapa se establecen y registran los procesos actuales de la empresa para tener una mejor visión de estos y así conocer su interacción con otros departamentos y áreas, para saber qué tipo de información fluye entre ellos.

Estos son analizados para que posteriormente sean modificados y adaptados a las mejores prácticas conocidas en el giro y para el bien común de la organización.

Los procesos nos van a ayudar a tener una visión clara de lo que queremos hacer para establecer sistemas, controles e indicadores de calidad para el óptimo funcionamiento de cada parte del Sistema de Gestión de Calidad.

Etapas 3. Documentación de Política y Plan de Calidad: Debemos tener en cuenta que sin un Plan y sin una Política de Calidad no podríamos implementar un Sistema de Gestión de Calidad. En esta etapa es donde vamos a documentar el plan y la política.

El Plan de Calidad es un documento que especifica qué procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuándo deben aplicarse a un proyecto, proceso, producto o contrato específico.

La Política de Calidad debe incluir el objetivo de calidad principal, el compromiso que existe con el cliente, y de qué manera se va a lograr a través de una mejora continua.

Etapas 4. Elaboración de Procedimientos e Instrucciones de Trabajo: La documentación de los procesos y procedimientos se llevan a cabo en esta etapa y es donde vamos a plasmar todo lo que hacemos, como lo hacemos, los alcances y quiénes son los responsables de cada actividad

Algunos procedimientos son obligatorios por la norma ISO 9001:2008. En los siguientes elementos de la norma deben existir procedimientos documentados: Elementos 4.2 Requisitos de la Documentación, 8.2 Seguimiento y Medición, 8.3 Control de Producto No Conforme, y 8.5 Mejora.

Existen 4 niveles de documentos en un Sistema de Gestión de Calidad:

1er Nivel: Incluye el Manual de Calidad

2do Nivel: Incluye los Procedimientos

3er Nivel: Incluye las Instrucciones de Trabajo

4to nivel: Incluye los Registros o Formatos

Etapas 5. Elaboración del Manual de Calidad: El Manual de Calidad es la descripción de la norma ISO 9001 en los procesos de la empresa. Contiene todos los procedimientos documentados de la organización en todos sus niveles.

El tamaño de este manual puede diferir, dependiendo de la organización, alcance, productos, complejidad de procesos y competencia del personal.

Etapas 6. Capacitación: Esta etapa es la más difícil de todas, ya que significa cambiar la mentalidad del recurso humano hacia un cambio basado en normas y procesos controlados. Siempre existen personas en la empresa que se van a resistir al cambio, pero debemos de ser insistentes y constantes en la concientización para lograr un cambio en donde todos estemos en el mismo barco. Si esto no sucede, simplemente el sistema no va a funcionar.

En esta etapa debemos capacitar a todo el personal sobre el tema ISO 9001 como una herramienta para mejorar las actividades de la empresa y hacerlos conscientes de lo que significa trabajar con un Sistema de Administración de Calidad.

Hacerles ver todo lo que conlleva la certificación, cuales son los objetivos y las nuevas políticas, cuales son las ventajas de trabajar con el nuevo sistema de calidad total, cuales son los controles e indicadores a seguir, cuales son las herramientas que se van a utilizar para las acciones correctivas y preventivas, etc.

Etapas 7. Implementación: Una vez creado, desarrollado y estructura todo, además de la capacitación al personal, llega la etapa de la implementación, en donde se pone en marcha todo el sistema y el personal comienza con el uso de esta herramienta.

Lo que antes de hacía de una manera, en esta etapa se deja de hacer como antes, y se comienza con la nueva estructura.

Etapas 8. Primera Auditoría Interna: En un Sistema de Gestión de Calidad siempre deben de haber revisiones a dicho sistema para ver cómo está operando, observar las fallas para corregirlas y detectar oportunidades de mejora para el crecimiento del mismo.

Se deben de realizar auditorías internas periódicamente, pero en este caso, en esta Etapa 8, comenzaremos por la primera, para ver como realmente se ha implementado el sistema y detectar posibles fallas para corregirlas antes de la pre-auditoría externa, que posteriormente nos llevará a la auditoría externa y a la certificación.

Etapa 9. Revisión General: Debemos de hacer una revisión general de cómo está resultando la implementación y de cómo está funcionando el nuevo sistema. Debemos revisar las fallas encontradas en la Etapa 8, y ver la manera de corregirlas y evitar que vuelvan a suceder. Para esto vamos a realizar acciones correctivas y preventivas dependiendo del caso (Etapa 10).

Debemos también revisar y observar detenidamente las partes o actividades que están impactando de manera positiva al sistema de calidad total, para reforzarlas e implementarlas en las áreas en donde el sistema este débil y necesite un empuje mayor.

Etapa 10. Acciones Correctivas y Preventivas: Debemos generar las Acciones Correctivas y Preventivas de los resultados de la primera auditoría interna y la revisión general, para comenzar a trabajar sobre las observaciones y/o No Conformidades encontradas en el Sistema de Gestión de Calidad.

Lo recomendable en esta etapa, es crear un sistema que te permita gestionar las solicitudes de las acciones correctivas y preventivas, comúnmente llamado CAR System (CorrectiveActionRequestSystem) o Sistema SAC (Sistema de Solicitud de Acciones Correctivas), y que te ayudarán a darle un seguimiento a estas solicitudes.

Etapa 11. Segunda Auditoría Interna (Opcional): Para asegura que todo este marchando de la mejor manera antes de la pre-auditoría externa, y que las acciones correctivas y preventivas resultantes de la primera auditoría interna se estén resolviendo desde su causa raíz y en tiempo, una segunda auditoría interna se puede llevar a cabo.

Esta auditoría es opcional, si tú crees que con la primera auditoría interna es suficiente como para saber que tu sistema está realmente funcionando como debe, entonces no es necesaria esta etapa, pero si ves que a lo mejor le hace falta una pequeña afinación, entonces si te recomiendo que realices esta segunda auditoria.

Etapa 12. Acciones Correctivas y Preventivas (Opcional): Al igual que la etapa 10, estas acciones correctivas y preventivas se generan de la segunda auditoría interna, la cual también puede ser opcional.

Etapa 13. Procesos de Análisis y Mejora: En esta etapa tenemos que analizar los resultados obtenidos durante las auditorías y las acciones correctivas implementadas y completadas. De esta manera vamos a poder identificar que observaciones fueron No Conformidades y que observaciones fueron Oportunidades de Mejora.

Las Oportunidades de Mejora se tienen que agrupar en un sistema aparte, para que posteriormente se le dé su debido seguimiento, e ir implementando estas mejoras dentro del Sistema de Gestión de Calidad, incrementando así la madurez del sistema y mejorando cada vez más su gestión para detectar a mayor detalle nuevas Oportunidades de Mejora o No Conformidades, y que nos ayuden a mejorar la calidad del producto.

Etapa 14. Auditoría Externa: Al llegar a esta etapa del proceso ya debimos haber pasado por una pre-auditoría externa por parte de un organismo externo. Esta pre-auditoría nos va a servir para ver cómo estamos preparados ante la auditoría externa antes de la certificación por parte del organismo certificador.

Al término de la pre-auditoría, debemos hacer las solicitudes de acciones correctivas y preventivas que se necesiten para trabajar sobre las observaciones encontradas durante esta.

Se programa posteriormente la auditoría externa y se ejecuta. Al término de esta, al igual que la pre-auditoría, se hacen las solicitudes de acciones correctivas y preventivas que se requieran según lo que los auditores externos hayan encontrado como No Conformidades Mayores y/o No Conformidades Menores.

Etapa 15. Certificación: En caso de encontrar No Conformidades, el organismo auditor da un plazo de 30 días para que la empresa trabaje sobre estas No Conformidades solucionándolas desde la causa raíz.

En caso de que la empresa no cierre estas No Conformidades en el tiempo estipulado, la certificación es rechazada por el organismo certificador, y la empresa tendría que pasar nuevamente por todo el proceso.

En caso de que la empresa cierre sus No Conformidades a tiempo, el organismo certificador aprueba la certificación y envía el certificado a la empresa en un plazo no mayor a los 60 días.

Este certificado está registrado ante los organismos internacionales ANSI, ISO y ASQ.

Se debe hacer una recertificación anual y cada 3 años se hace nuevamente todo el proceso de la certificación.

2.8 Etapas de elaboración de la documentación de un SGC

Elaboración de documentos:

Objetivo:

Suministrar información acerca de los requisitos que deben tener los documentos en su elaboración, para una normalización de estos dentro del Sistema de Gestión de la Calidad de la Institución.

Alcance:

Los lineamientos de este instructivo aplican para todos los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad de la institución.

Definiciones:

Las definiciones que aplican a este instructivos se encuentran en la norma NTCGP 1000:2004.

Estructura documental

La documentación base del Sistema de Gestión de la Calidad de la Institución se clasifican según la siguiente figura:



Gráfico No. 4 Estructura de la documentación del sistema de calidad.

Fuente: López R, 2011

Elaborado por: Rocha, 2015

Tipos de documentos:

Manual de la Calidad:

Concepto:

Documento que especifica el Sistema de Gestión de la Calidad de una organización.

Metodología para la elaboración: Un manual de la calidad es único para cada organización. El manual de la calidad debe incluir:

- El alcance del sistema de gestión de la calidad y sus exclusiones.
- Los procedimientos documentados o referencia a ellos.
- Descripción de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad y sus interacciones.
- La información acerca de la organización, tal como el nombre, ubicación y medios de comunicación.
- El manual de la calidad estará dividido en secciones que serán controladas en un contenido.

Aplicación:

El manual de la calidad aplicara para toda la organización.

Manual Especifico de Funciones, Requisitos Mínimos y Competencias Laborales

Concepto:

Documento que especifica las competencias de cada uno de los cargos de la institución así como algunas funciones adicionales a las descritas en los demás documentos del Sistema de Gestión de la Calidad.

Metodología para la elaboración:

El manual de competencias y funciones debería tener:

- a. Título según el cargo a describir: el título del cargo en análisis para la identificación del Manual de Competencias y Funciones.
- b. Competencias del cargo: Analizar las competencias exigidas al cargo: Educación, Experiencia y Habilidades, así como la inducción que requiere la persona para ejercer adecuadamente las actividades relacionadas. También es importante identificar la formación necesaria.
- c. Funciones Adicionales: Aquellas funciones que no fueron relacionadas en los planes de la calidad, procedimiento u otros documentos y se consideren importante para el logro de objetivos deberán ser relacionadas en el Manual de Competencias y Funciones.

Aplicación: Este documento aplicara a todos los cargos de la institución

Plan de la Calidad:

Concepto:

Documento que especifica que procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quien debe aplicarlos y cuando deben aplicarse a un producto, proyecto, proceso o contrato específico.

Metodología para la elaboración:

Los planes de la calidad deberían tener:

- a. Título y Código: Que permita identificar el documento.
- b. Objetivo: Que facilite conocer el propósito o finalidad del plan de la calidad
- c. Alcance: Describir las fronteras de utilización del documento.
- d. Contenido: Etapa o actividad, Requisito a cumplir, Método, Frecuencia, Recursos, Responsable, Registro y documentos relacionados.
- e. Cambios: Registrar los cambios realizado en el documento a través de las diferentes versiones.

Aplicación:

Los planes de la calidad se aplican generalmente a proyectos o procesos que necesiten una información más detallada sobre la secuencia y las actividades relacionadas.

Procedimiento:

Concepto: Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Metodología para la elaboración: Los procedimientos deberían tener:

- a. Título y Código: Que permita identificar el documento.
- b. Objetivo: Que facilite conocer el propósito o finalidad del plan de la calidad
- c. Alcance: Describir las fronteras de utilización del documento.
- d. Descripción de actividades: El nivel de detalle puede variar, dependiendo de la complejidad de actividades, debería considerarse: descripción de los procesos mediante texto y/o diagrama de flujo relacionado con las actividades requeridas. Responsabilidad de las funciones o actividades y del personal así como los registros generados.
- e. Cambios, Detallar los cambios que se generan de una versión a otra.

Aplicación:

Los procedimientos son utilizados también en procesos, sobre todo cuando no se requiere un alto nivel de profundidad, pueden utilizarse en actividades dentro de los procesos. Por ejemplo un procedimiento para selección de personal.

Formatos**Concepto:**

Documento preestablecido para consignar datos generados de una determinada actividad, el cual una vez diligenciado correctamente se convierte en un registro.

Metodología para la elaboración: Los formatos de los registros y los registros deben tener la siguiente metodología para su correcta presentación:

- a. Código y Título: De manera que facilite la identificación del formato.
- b. Secuencia o codificación interna: Al momento que el formato es diligenciado se convierte en un registro el cual debe ser identificado para identificarlo de otros que

utilizan el mismo formato, para esto se debe establecer una secuencia o codificación interna que permita la diferenciación de cada uno de estos.

c. Información: la información plasmada en los formatos debe ser legible y sin correcciones. Los registros son únicos e inmodificables.

Aplicación: Estos se utilizan para mostrar los resultados obtenidos o proporcionan evidencia que indica que se están realizando actividades establecidas en los planes de la calidad y demás documentos del SGC.

Forma de los documentos

Presentación.

Encabezado: El encabezado deberá contener la siguiente información:

- a. Clase de Documento: Especificar la clase de documento, por ejemplo si es un Registro, Plan de la Calidad, procedimiento, etc.
- b. Título del documento: Según la información a relacionar se coloca el título del documento, por ejemplo expedición de CDP, u Solicitud de permisos, etc.
- c. Código del documento: El código se encuentra relacionado con la Clase de documento y el proceso al que hace parte.
- d. Versión: Esta identifica las actualizaciones o el grado de actualización del documento.
- e. Fecha de Vigencia: Es la fecha en la cual empieza a utilizarse el documento teniendo en cuenta la versión.
- f. Logotipo de la Institución: Se debe colocar el logotipo de la institución al lado derecho del encabezado.
- g. Logotipo: Al lado izquierdo se debe colocar el logotipo de la calidad al lado izquierdo.

Pie de Página:

- a. Elaboro: Se debe colocar el nombre de la persona que elaboro en la primera página del documento. (No aplica para los registros)
- b. Reviso: Se debe colocar el nombre de la persona que revisa en la primera página del documento. (No aplica para los registros)
- c. Aprobó: Se debe colocar el nombre de la persona que como responsable del proceso o el representante de la dirección prueba el documento, esta información debe ir en la primera página. (No aplica para los registros)

d. Paginación: Se tiene que relacionar el número de la página que se está consultando y el número total de páginas que tiene el documento; esta información aplica a todo el documento.

Letra, fechas y otros. La letra recomendada para la elaboración de documentos es Arial. El tamaño de la letra del documento se estipula de acuerdo con el diseño establecido para este, pero se recomienda que no exceda de 16, ni esté por debajo de 5. Las fechas se escribirán según el siguiente orden Día-Mes-Año. La redacción debe hacerse de manera impersonal, empleando los verbos en infinitivo. El encabezado y pie de página deben ir a 1,25 cm. del borde de página.

Codificación

Los documentos se identifican por un código y un título, dicho código se crea de la siguiente forma:

Código:

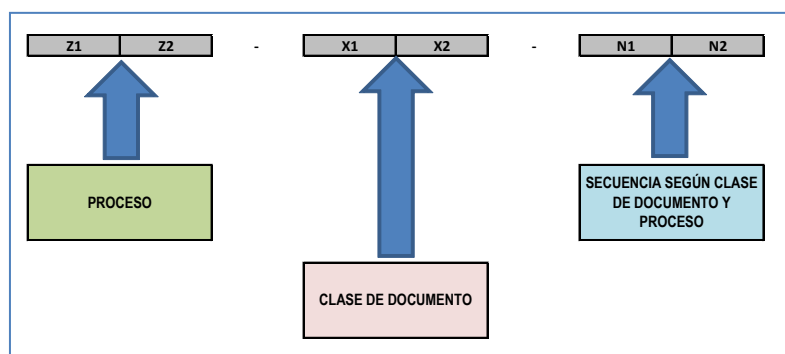


Gráfico No. 5 Códigos de documentos.

Fuente: López R, 2011

Elaborado por: Rocha, 2015

Z1, Z2 Son las dos primeras iniciales que identifican el proceso en el cual se utilizara el documento o con el cual tiene vínculo directo (como todavía no se han identificado los procesos se utilizaran las iniciales de las diferentes dependencias).

Planeación Estratégica: PE

Control y Mejoramiento: CM

Planificación y Ordenamiento Territorial Ambiental: PO

Manejo, Control y Seguimiento Ambiental: MC

Educación Ambiental: EA

Gestión Humana: GH

Gestión Financiera: GF

Soporte Jurídico: SJ

Gestión Documental y de Archivo: GA

Comunicaciones: CS

X1X2 es la letra que identifica la clase de documento, esta se establece según:

MC: Manual de la Calidad

PC: Planes de la Calidad

PR: Procedimientos

GI: Guía

FR: Formato

OT: Otros

N1N2 El último componente de la codificación se refiere al consecutivo de acuerdo

Con la clase de documento

Otras Disposiciones.

Entre las otras disposiciones tenemos “el control de cambios” utilizado para registrar las modificaciones que ha sufrido un documento en su existencia para lo cual debe relacionarse la información sobre (no aplica para los registros):

- a. Versión del cambio: La versión del documento que sufrió cambios.
- b. Fecha de vigencia: La fecha de vigencia del documento que sufrió cambios.
- c. Descripción de los cambios: Una breve pero completa descripción de los cambios realizados.

Como la siguiente gráfico:

CONTROL DE CAMBIOS

VERSION	FECHA	DESCRIPCION DEL CAMBIO

Gráfico No. 6 Registro de control de cambios del Manual de la Calidad.

Fuente: COVENIN-ISO 10013:1995. Lineamientos para la Elaboración de Manuales de la Calidad.

Elaborado por: Rocha, 2015

**III ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA PLANTA CENTRAL
COMANDANCIA GENERAL.**

3.1 Historia de la Planta Central Comandancia General.

Con la expedición de la vigente Ley Orgánica de la Policía Nacional el 24 de junio de 1998, la Dirección General Financiera se transforma en Dirección Nacional y pasa a integrar el Estado Mayor de la Institución, clasificado como Organismo Asesor dentro de la actual estructura orgánica. Según la ley en referencia, las Direcciones Nacionales de Servicios se constituyen en los órganos técnico-científicos de la Policía Nacional que se encargan de planificar y dirigir las políticas de los servicios policiales, así como de controlar y evaluar el cumplimiento de planes y programas en cada unidad operativa.

En este contexto, la Planta Central Comandancia General constituye el organismo que tiene por objeto dirigir, coordinar y controlar el proceso económico-financiero de la Policía Nacional, a cuyo efecto le han sido asignados los siguientes fines, constantes en el artículo 63 de la citada ley:

- Responsabilizarse de la regulación y ejecución de la logística de consumo y operativa en lo que se refiere a las fases básicas de búsqueda y distribución, sin que esto afecte a la responsabilidad de los comandos en lo que a logística operativa se refiere.
- Responsabilizarse de la parte de la logística de producción que le haya sido determinada por el Comando General.
- En lo que se refiere a la logística operativa, le corresponde establecer el sistema de aprovisionamiento que permita el desarrollo normal de las tareas y actividades de la Policía Nacional.
- En lo que respecta a equipo y armamento, la Planta Central Comandancia General cumplirá con las directivas emanadas del Comandante General y del Subsecretario de Policía.
- Realizar las funciones de pagaduría en general, control contable y fiscalización, y
- La supervisión del transporte policial en general.

En el capítulo de Disposiciones Generales de la vigente Ley Orgánica, constan las siguientes con íntima relación a los deberes y atribuciones asignados a la Planta Central Comandancia General:

- La remuneración del personal de la Policía Nacional y más beneficios de ley y especiales que perciban, serán iguales a los de las Fuerzas Armadas, en sus respectivas jerarquías. Los futuros incrementos beneficiarán por igual a todos los miembros de la Fuerza Pública. Para el cálculo de sueldos y más emolumentos se aplicarán los reglamentos y sistemas más idóneos, que además, cubran todos los riesgos del servicio policial.
- Los ingresos de la Policía Nacional estarán dados por las asignaciones que efectúe el Gobierno Nacional a través del Presupuesto General del Estado, por los ingresos provenientes de las aplicaciones del régimen tributario, por los créditos concedidos por organismos nacionales o extranjeros, por la venta de especies valoradas de la Institución legalmente autorizadas y otros ingresos generados por las actividades específicas policiales y por las donaciones, aportaciones u otra forma de ingresos originados por convenios, acuerdos, con organismos nacionales o extranjeros.

La institución policial dispondrá de un solo presupuesto consolidado, que incluirá además las rentas que generan los diferentes servicios policiales, el que tendrá el carácter de especial y será aprobado por el Presidente de la República, con decreto reservado. Las reformas presupuestarias, de ser necesarias, serán efectuadas por la Comandancia General. Expedido el 7 de agosto de 1998 el “Reglamento Orgánico Funcional de la Planta Central Comandancia General de la Policía Nacional”, se ratifica su carácter de organismo técnico-administrativo encargado de planificar, dirigir, organizar, ejecutar y controlar el sistema económico-financiero de la institución policial, para el cumplimiento de cuyas funciones y responsabilidades dispone de los niveles Directivo, Técnico-Administrativo y Operacional.

3.2 Situación actual.

3.2.1. Estructura organizacional

La Planta Central Comandancia General actualmente funciona bajo un enfoque funcional y hasta cierto punto de forma empírica, con un grupo humano de Servidores

Públicos Policiales como Civiles, quienes son altamente profesionales y experimentados que responden por las actividades gerenciales fundamentales.

Su estructura organizacional es plana y piramidal con niveles directivos claramente definidos en los organigramas estructurales:

El sistema de información contable y financiero que registra la Planta Central Comandancia General se encuentra automatizado a través de la utilización del sistema administrativo financiero e-SIGEF, e-SPRYN y eSBYE.

La información y comunicación interna se procesan a través de documentos lo que implica costos y tiempo en los procedimientos administrativos financieros internos.

La calidad del servicio no ha sido posible medirlo debido a la falta de indicadores de los procedimientos que ejecutan los diferentes departamentos.

El Ministerio de Finanzas como organismo rector de las finanzas públicas para el presente ejercicio fiscal (2014) asignó un presupuesto aproximado de USD \$ 1.000'000.000,00 (UN MIL MILLONES DE DOLARES AMERICANOS) el mismo que para su ejecución presupuestaria tiene un promedio de 9.000 (NUEVE MIL) operaciones financieras que se ejecutan durante el ejercicio fiscal y por medio de los sistemas financieros e-SIGEF, e-SPRYN y e-BYE

En sí, para el desarrollo de las actividades económicas financieras de la Planta Central Comandancia General son consecuencia de actividades repetitivas que se han vienen desarrollando en el día a día; en la que prima la experiencia de los servidores públicos policiales y civiles pero siempre procurando cumplir con lo que establece la normativa legal vigente; es decir no cuenta con un manual de procedimientos ni con una norma de ISO que permita realizar las actividades conforme al manual, determinando responsabilidad y sobre todo tiempos para el desarrollo de las diferentes actividades que se ejecutan.

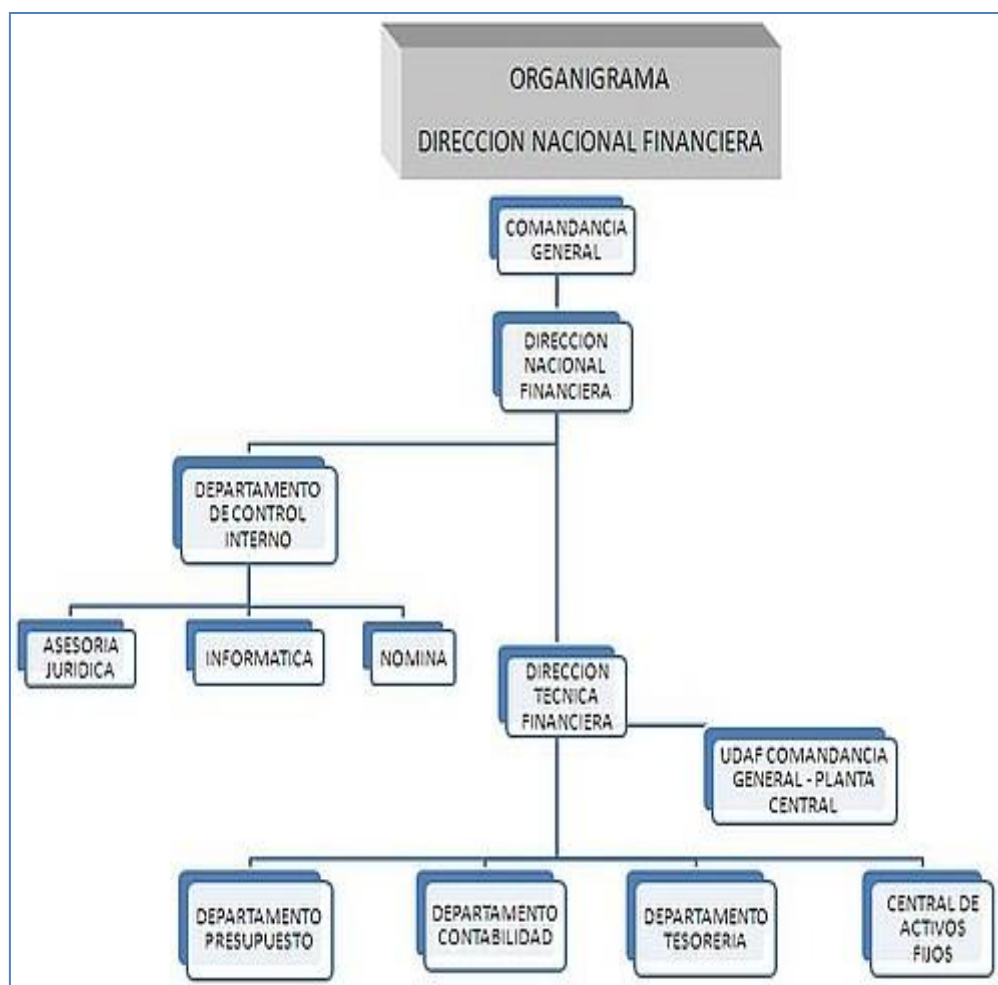


Gráfico No. 7 Organigrama Dirección Nacional Financiera – Planta Central Comandancia General.

Fuente: Reglamento Orgánico Funcional

Elaborado por: Rocha, 2015

3.2.2 Base legal

3.2.2.1 Creación

La Planta Central Comandancia General, como tal tiene su base legal la Ley Orgánica de la Policía Nacional, durante la Presidencia del Dr. Fabián Alarcón Rivera ya que se deroga la Ley Orgánica de la Policía Nacional del 28 de febrero de 1975, y se aprueba la nueva Ley Orgánica, la misma que es publicada en el Registro Oficial No. 368 del 24 de junio de 1998, en la que la Dirección General Financiera adopta la denominación definitiva de **PLANTA CENTRAL COMANDANCIA GENERAL**

3.2.2.2 Estructura organizacional.

Se ha diseñado una propuesta de estructura organizacional para la Planta Central Comandancia General la misma que fue elaborada conforme al actual modelo de gestión financiera impuesto por el ente rector el Ministerio de Finanzas, estructura que se demuestra en el siguiente gráfico.

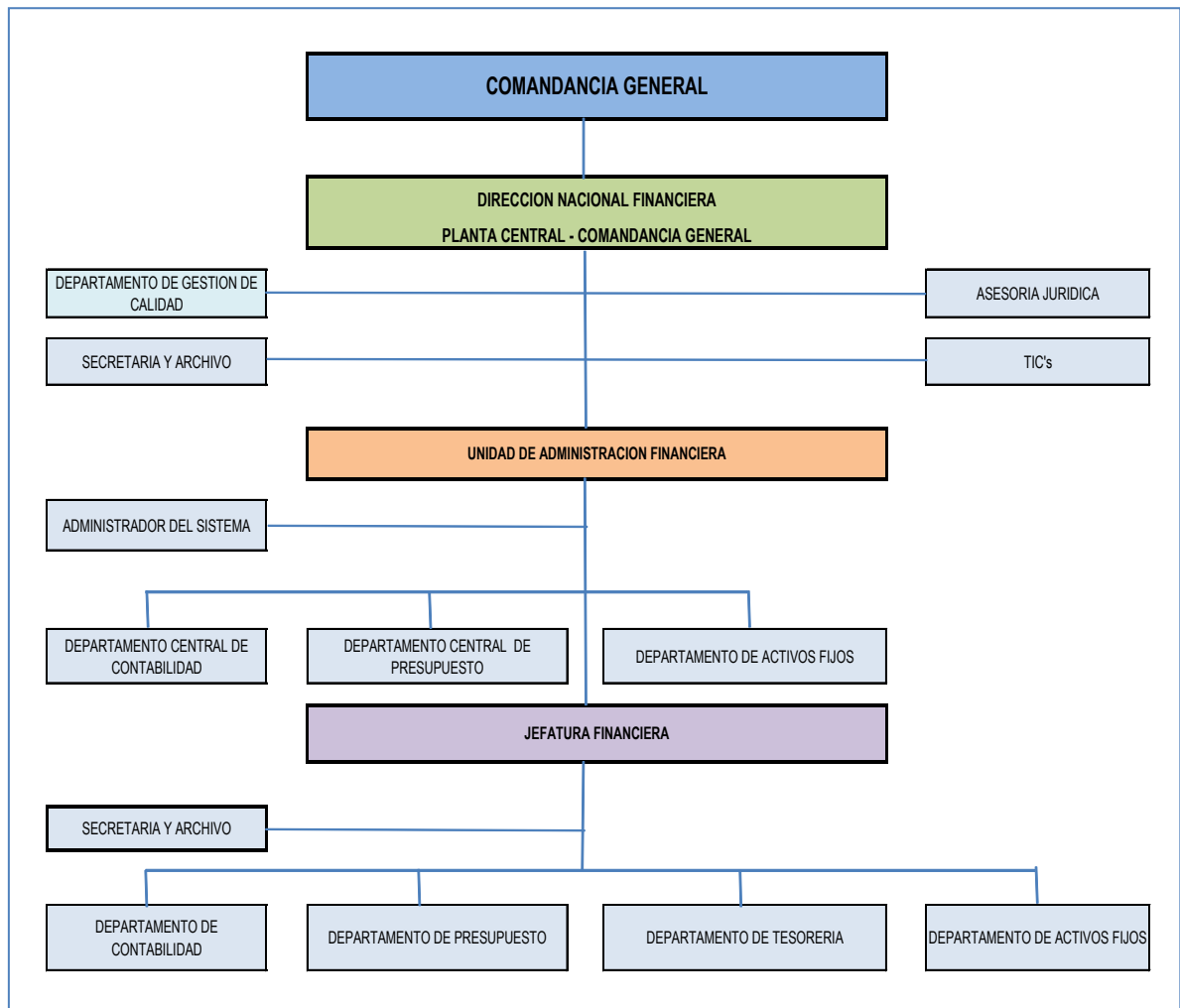


Gráfico No. 8 Propuesta de organigrama estructural de la Planta Central Comandancia General.

Fuente: Reglamento Orgánico Funcional DNF.

Elaborado por: Rocha, 2015

3.2.3 Planificación estratégica

3.2.3.1 Visión y misión

VISION:

“Ser una dirección técnica y especializada que garantice la efectiva administración de los recursos financieros, mediante la aplicación de procedimientos y técnicas actualizados a través de una cultura organizacional basada en los valores y principios que permita el manejo transparente de los recursos. “Plan Anual Política Pública, (2015), *Visión*.

MISION:

“Administrar los recursos financieros de manera eficiente de conformidad a los procedimientos establecidos en la normativa legal vigente, lo que permite satisfacer las necesidades de las diferentes Unidades Policiales a nivel nacional”. Plan Anual Política Pública, (2015), *Visión*.

3.2.3.2Objetivos estratégicos

Objetivo Estratégico 1.-

“Incrementar el uso eficiente del presupuesto”. Plan Anual Política Pública, (2015), *Objetivos Estratégicos*.

Estrategias

- Mejorar los procedimientos de planificación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de los recursos económicos asignados a la Institución Policial

Objetivo Estratégico 2.-

“Incrementar la calidad de atención al usuario en el área financiera”. Plan Anual Política Pública, (2015), *Objetivos Estratégicos*

Estrategias

1. Potenciar la especialización del personal técnico financiero.
2. Mejorar los procedimientos de atención al usuario satisfaciendo sus requerimientos de forma ágil, oportuna y confiable.
3. Fortalecer el trabajo en equipo

Objetivo Estratégico 3.-

“Incrementar la eficiencia en los procesos del control de los bienes institucionales.”

Plan Anual Política Pública, (2015), *Objetivos Estratégicos*

Estrategias

1. Mejorar los mecanismos de control de los bienes del patrimonio institucional de la Institución.

3.2.4 Análisis FODA

3.2.4.1 Fortalezas

La Planta Central Comandancia General tiene recurso humano altamente capacitado y con gran experiencia en la administración de recursos fiscales de acuerdo a los procesos establecidos.

La Planta Central Comandancia General se encuentra debidamente estructurado y sus funciones claramente definidas en los departamentos respectivos.

El trabajo en equipo desarrollado por el personal altamente calificado ha sido reflejado en los resultados obtenidos al final de ejercicio fiscal de los últimos cinco años, los mismos que han superado el 99.5% anual de ejecución presupuestaria, Debido a que el Ministerio del Interior da estricto cumplimiento a la normativa legal vigente y directivas internas para la selección de Servidores Públicos Civiles

El personal policial se encuentra altamente comprometido con el cumplimiento de los procesos establecidos en el desarrollo de sus labores y los objetivos institucionales, cuyo comprometimiento obedece a que el recurso humano de la Planta Central Comandancia General se encuentra motivado por el cumplimiento de planificaciones y programas de motivación.

3.2.4.2 Debilidades

Una de las debilidades que se generan en esta Dirección son los recortes presupuestarios o que la asignación presupuestaria a inicio del año no sea la que se

presentó en la proforma presupuestaria, lo que implica la reformulación del PAC y PAP.

La rotación (pases a otras unidades dentro del territorio nacional) de los Servidores Públicos Policiales a quienes se les ha capacitado y cuentan con la experiencia y experticia, lo que implica retrasos en el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas durante el ejercicio fiscal así como también retrasos en las planificaciones operativas financieras como son PAC y PAPP

Existe duplicación de funciones y/o actividades de los servidores públicos policiales como civiles lo que genera retrasos en el cumplimiento de los procesos establecidos, derivándose en una sobre carga laboral innecesaria. Debido a la falta de un manual de procesos.

Falta de cumplimiento de las planificaciones de capacitación de los servidores públicos policiales como civiles, originando desactualización de conocimientos.

3.2.4.3 Oportunidades

La economía nacional influye no solo en el desenvolvimiento de las actividades de la Planta Central Comandancia General sino también en toda la Policía Nacional por cuanto el Ministerio de Finanzas es el órgano rector de las finanzas públicas esta Cartera de Estado asigna recursos fiscales a la Planta Central Comandancia General para la adquisición y/o contratación de bienes, servicios u obras, los mismos que se utilizan para el cumplimiento de la planificación estratégica. Y las peticiones de incrementos presupuestarios por déficit en los ítems de gastos corriente han sido atendidas favorablemente por dicho Ministerio.

El Ministerio de Finanzas como organismo rector de las finanzas públicas emite las directrices para la administración de recursos públicos así como también pone a disposición el sistema financiero e-SIGEF, e-SIPREN para el registro y control de las operaciones patrimoniales como presupuestarias.

La Contraloría General de Estado realiza exámenes especiales a cuentas específicas a las diferentes Entidades Operativas Desconcentradas de la Policía Nacional cuyos informes no registran responsabilidades civiles ni penales.

El servicio que presta la Planta Central Comandancia General y por ende de la Policía Nacional va dirigida a todos los ciudadanos de la República del Ecuador cuya misión es “Atender la seguridad ciudadana y el orden público. Y proteger el libre ejercicio de los derechos y la seguridad de las personas dentro del territorio nacional”. Por lo tanto la Policía Nacional es la única Institución Pública que brinda este servicio a la ciudadanía ecuatoriana.

El alto precio del barril de petróleo genera de igual forma valiosos ingresos a las arcas fiscales que son distribuidas a todas las entidades públicas.

La estabilidad política del Gobierno Nacional permite generar la permanencia del Mando Institucional con políticas y objetivos a mediano y largo plazo para cumplir con la planificación estratégica que permitan desarrollar el desarrollo y crecimiento del servicio a la ciudadanía por parte de la Policía Nacional.

3.2.4.4 Amenazas

El Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Finanzas no asigna el valor del presupuesto inicial requerido por la Planta Central Comandancia General para la Policía Nacional.

Las políticas macroeconómicas afectan el normal desenvolvimiento de los servidores públicos policiales y civiles debido a que el Ministerio de Finanzas realizando recortes presupuestarios o disminuciones de recursos.

Los cambios en la legislación afecta las actividades de la Planta Central Comandancia General y por ende de la Policía Nacional.

Con el Decreto Ejecutivo 632 del 1 de octubre del 2010 la personería jurídica de la Policía Nacional pasa al Ministerio del Interior lo que implica cambios especialmente administrativos y financieros.

Existen requerimientos económicos por parte del Ministerio del Interior, que genera la disminución del presupuesto para la EOD's de la Policía Nacional, generando desfases en el cumplimiento de los diferentes procesos planificados en el PAC y PAP.

Los diferentes procesos de adquisición de bienes y servicios de la Policía Nacional son regidos por el INCOP, debiendo cumplir varios requerimientos que en mucho de los casos han sido postergados y aplazados.

Cada uno de los aspectos del análisis del FODA se los puede plasmar en matrices que nos permitirán establecer estrategias y se lo puede observar en el siguiente Grafico No. 2

TEMA						
LISTA GENERAL					6	
Ord.	EJES	FORTALEZAS	ARGUMENTO	SI	Nro.	FORTALEZAS
1	Comunidad	Conocimiento del medio	Cada uno de los servidores publicos policiales como civiles, tienen pleno conocimiento del medio en el cual desarrollan sus diferentes actividades	x	1	Conocimiento del medio
2	Procesos				2	Recurso humano con experiencia y capacitado
3	Talento Humano	Recurso humano con experiencia y capacitado	El orgánico funcional de la Dirección Nacional Financiera está compuesto por servidores publicos policiales como civiles quienes poseen experiencia y se encuentran capacitados en sus diferentes áreas de competencia.	x	3	Cuenta con una plataforma tecnológica
4	Tecnología	Cuenta con una plataforma tecnológica	Las entidades del sector público tienen un sistema administrativo financiero para la administración de los recursos como son e-SIGEF, SPRYN, eSByE	x	4	Unidades Policiales atendidas
5	Gestión del mando				5	Buenas relaciones con Servidores Públicos del Ministerio de Finanzas y otras Cartera de Estado
6	Social	Unidades Policiales atendidas	Con el presupuesto asignado por parte del Ministerio de Finanzas se ha tratado de atender todos los requerimientos que presentan las diferentes unidades policiales con la finalidad de que su servicio desarrolle sus actividades normalmente.	x	6	Cuenta con maquinaria y equipos según el orgánico institucional
7	Legal				7	#N/A
8	Económica Financiera	Buenas relaciones con Servidores Públicos del Ministerio de Finanzas y otras Cartera de Estado	El éxito de las diversas gestiones interinstitucionales se han basado en las buenas relaciones interpersonales que se han venido desarrollado con las diferentes Carteras de Estado.	x	8	#N/A
9	Equipamiento	Cuenta con maquinaria y equipos según el orgánico institucional	Para el desarrollo de las diferentes actividades del talento humano de la Dirección Nacional Financiera se les ha asignado maquinaria y equipos.	x	9	#N/A
10	Infraestructura				10	#N/A
11	Otros				11	#N/A

Gráfico No. 9 Matriz de fortalezas de la Planta Central Comandancia General.

Fuente: Diagnóstico DNF.

Elaborado por: Rocha, 2015

De las debilidades determinadas a la Planta Central Comandancia General se las puede resumir en el siguiente gráfico.

TEMA						
LISTA GENERAL				6	Debilidades Seleccionadas	
Ord.	EJES	DEBILIDADES	ARGUMENTO	SI	Nro.	DEBILIDADES
1	Comunidad				1	Falta de manual de calidad, manual de procesos y procedimientos
2	Procesos	Falta de manual de calidad, manual de procesos y procedimientos	No cuenta con un manual de calidad para el mejoramiento continuo de los procesos y por ende de la eficacia y eficiencia	x	2	Insuficiente recurso financiero impide el cumplimiento del plan de capacitación
3	Talento Humano	Insuficiente recurso financiero impide el cumplimiento del plan de capacitación	Debido a los recortes presupuestarios el plan de capacitación anual no se ha cumplido en su totalidad.	x	3	Desactualización del Reglamento Orgánico Funcional.
4	Tecnología	Desactualización de los equipos, sistemas y paquetes informáticos	Se cuenta con equipos, sistemas y paquetes informáticos pero que requiere la actualización de los mismos.		4	Aplicación de recortes presupuestarios por parte del Organismo Rector de las Finanzas Públicas
5	Gestión Directiva				5	Desactualización de maquinarias y equipos
6	Social				6	Inadecuada distribución del espacio físico.
7	Legal	Desactualización del Reglamento Orgánico Funcional.	Debido a los cambios en el modelo financiero implementado por el Ministerio de Finanzas se requiere actualizar e Reglamento Organico Funcional	x	7	#N/A
8	Económica Financiera	Aplicación de recortes presupuestarios por parte del Organismo Rector de las Finanzas Públicas	Debido a políticas macroeconómicas el Gobierno Central ha procedido a la aplicación de recortes presupuestarios a la Instituciones del Sector Público. Lo que impidió el cumplimiento de las planificaciones operativas financieras	x	8	#N/A
9	Equipamiento	Desactualización de maquinarias y equipos	Los cambios tecnológicos obligan a la renovación y actualización	x	9	#N/A
10	Infraestructura	Inadecuada distribución del espacio físico.	Es necesario una nueva distribución del espacio físico debido a cambios en el modelo financiero y el incremento de servidores públicos.	x	10	#N/A
11	Otros				11	#N/A
12					12	#N/A

Gráfico No. 10 Matriz de debilidades de la Planta Central Comandancia General.

Fuente: Diagnóstico DNF.

Elaborado por: Rocha, 2015

De las oportunidades determinadas a la Planta Central Comandancia General se las puede resumir en el siguiente gráfico.

TEMA						
LISTA GENERAL				4	Oportunidades Seleccionadas	
Ord.	EJES	OPORTUNIDADES	ARGUMENTO	SI	Nro.	OPORTUNIDADES
1	Comunidad				1	Personal que puede contribuir en la elaboración del manual de procedimiento
2	Procesos	Personal que puede contribuir en la elaboración del manual de procedimiento	La Dirección Nacional Financiera cuenta con personal que podría contribuir en la elaboración del manual de procedimiento y por ende del manual de calidad.	x	2	Acceso a las herramientas tecnológicas gubernamentales.
3	Talento Humano				3	Liderazgo
4	Tecnología	Acceso a las herramientas tecnológicas gubernamentales.	Los sistemas administrativos financieros implementados por el Organo rector de las finanzas públicas son unicos para la administración de los recursos	x	4	Acceso a maquinarias y equipos
5	Gestión Directiva	Liderazgo	La Dirección Nacional Financiera durante los ultimos años ha superado el 99% de ejecución presupuestaria, lo que implica que existe un liderazgo democratico, que ha llevado al cumplimiento de objetivos.	x	5	#N/A
6	Social				6	#N/A
7	Legal				7	#N/A
8	Económica Financiera				8	#N/A
9	Equipamiento	Acceso a maquinarias y equipos	Los servidores publicos policiales y civiles tienen libre acceso al uso de maquinaria y equipos para el desarrollo de sus actividades.	x	9	#N/A
10	Infraestructura				10	#N/A
11	Otros				11	#N/A

Gráfico No. 11 Matriz de oportunidades de la Planta Central Comandancia General.

Fuente: Diagnóstico DNF.

Elaborado por: Rocha, 2015

De las amenazas determinadas a la Planta Central Comandancia General se las puede resumir en el siguiente gráfico

TEMA					Amenazas Seleccionadas	
LISTA GENERAL					Nro.	AMENAZAS
Ord.	EJES	AMENAZAS	ARGUMENTO	SI		
1	Comunidad				1	Pases o traslado de los Servidores Públicos Policiales o Civiles
2	Procesos				2	Cambio de plataformas
3	Talento Humano	Pases o traslado de los Servidores Públicos Policiales o Civiles	Tanto los servidores públicos policiales como civiles pueden ser susceptibles de pase como de traslado, lo que implica retraso en el cumplimiento de las planificaciones operativas operativas.	x	3	Falta de continuidad en los líderes
4	Tecnología	Cambio de plataformas	El Ministerio de Finanzas tiene la potestad de implementar nuevos sistemas administrativos financieros para el sector público lo que implica retraso en el cumplimiento de las planificaciones operativas financieras.	x	4	Cambios en la normativa legal vigente
5	Gestión Directiva	Falta de continuidad en los líderes	Los servidores públicos policiales pueden ser dados el paso lo que origina retrasos en el cumplimiento de planificaciones	x	5	Políticas macroeconómicas - recortes presupuestarios
6	Social				6	Avances tecnológicos
7	Legal	Cambios en la normativa legal vigente	El ámbito legal del sector público es susceptible de cambios por lo cual es necesario la actualización de las diferentes normas a fin de evitar incumplimientos de la normativa legal vigente.	x	7	#N/A
8	Económica Financiera	Políticas macroeconómicas - recortes presupuestarios	Debido a fluctuaciones en los índices macroeconómicos, el Gobierno Central establecida políticas de recortes fiscales, lo que afecta el cumplimiento de las planificaciones	x	8	#N/A
9	Equipamiento	Avances tecnológicos	El avance tecnológico es muy acelerado lo que implica la renovación y/o actualización de equipos, paquetes y sistemas informáticos.	x	9	#N/A
10	Infraestructura				10	#N/A
11	Insumos				11	#N/A
12	Otros				12	#N/A

Gráfico No. 12 Matriz de amenazas de la Planta Central Comandancia General.

Fuente: Diagnóstico DNF.

Elaborado por: Rocha, 2015

De las relaciones entre fortalezas y oportunidades y de las fortalezas y amenazas se puede resumir en el siguiente gráfico

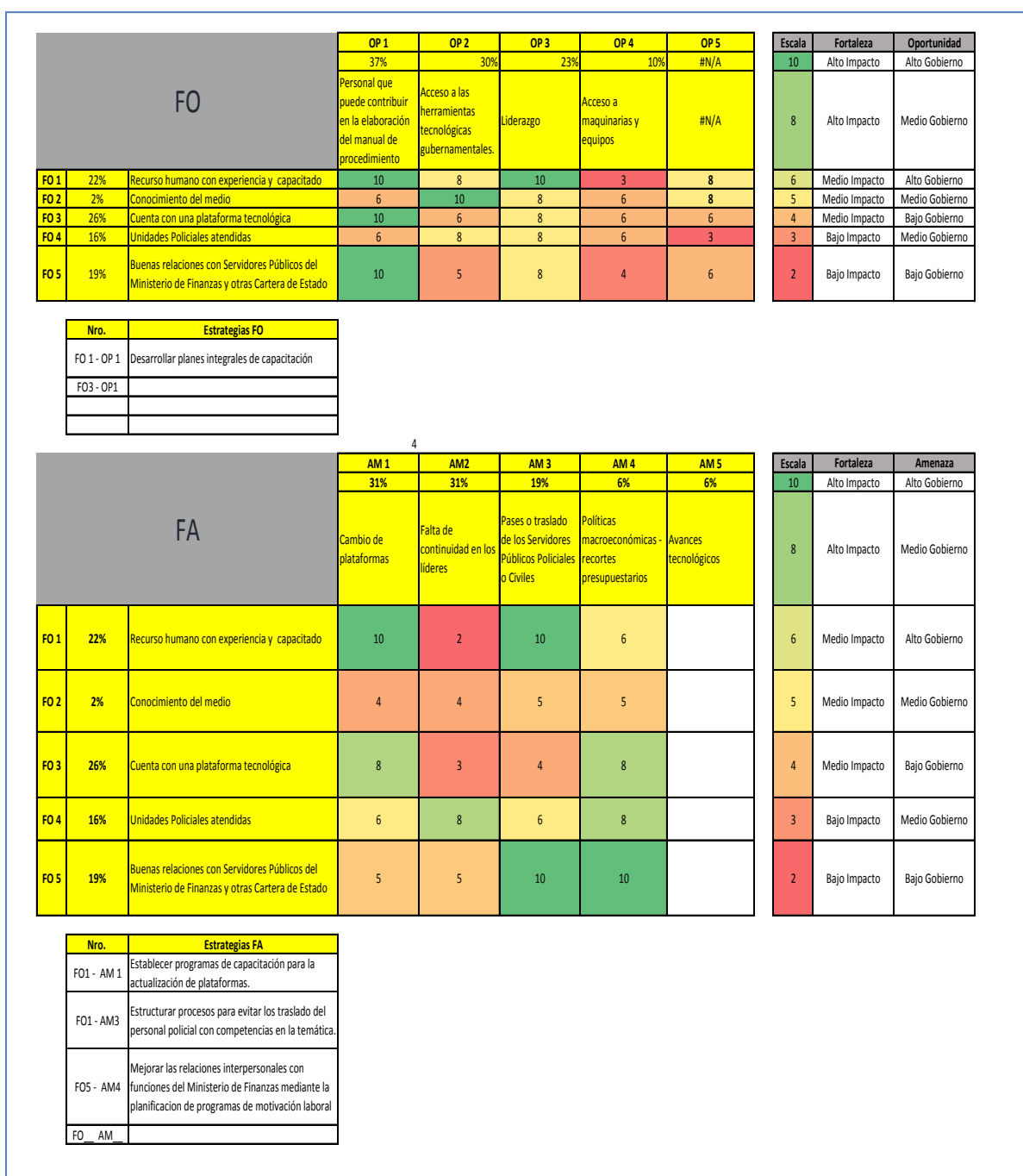


Gráfico No. 11 Matriz de debilidades de la Planta Central Comandancia General.

Fuente: Diagnóstico DNF.

Elaborado por: Rocha, 2015

De las relaciones entre fortalezas y oportunidades y de las fortalezas y amenazas se puede resumir en el siguiente gráfico.

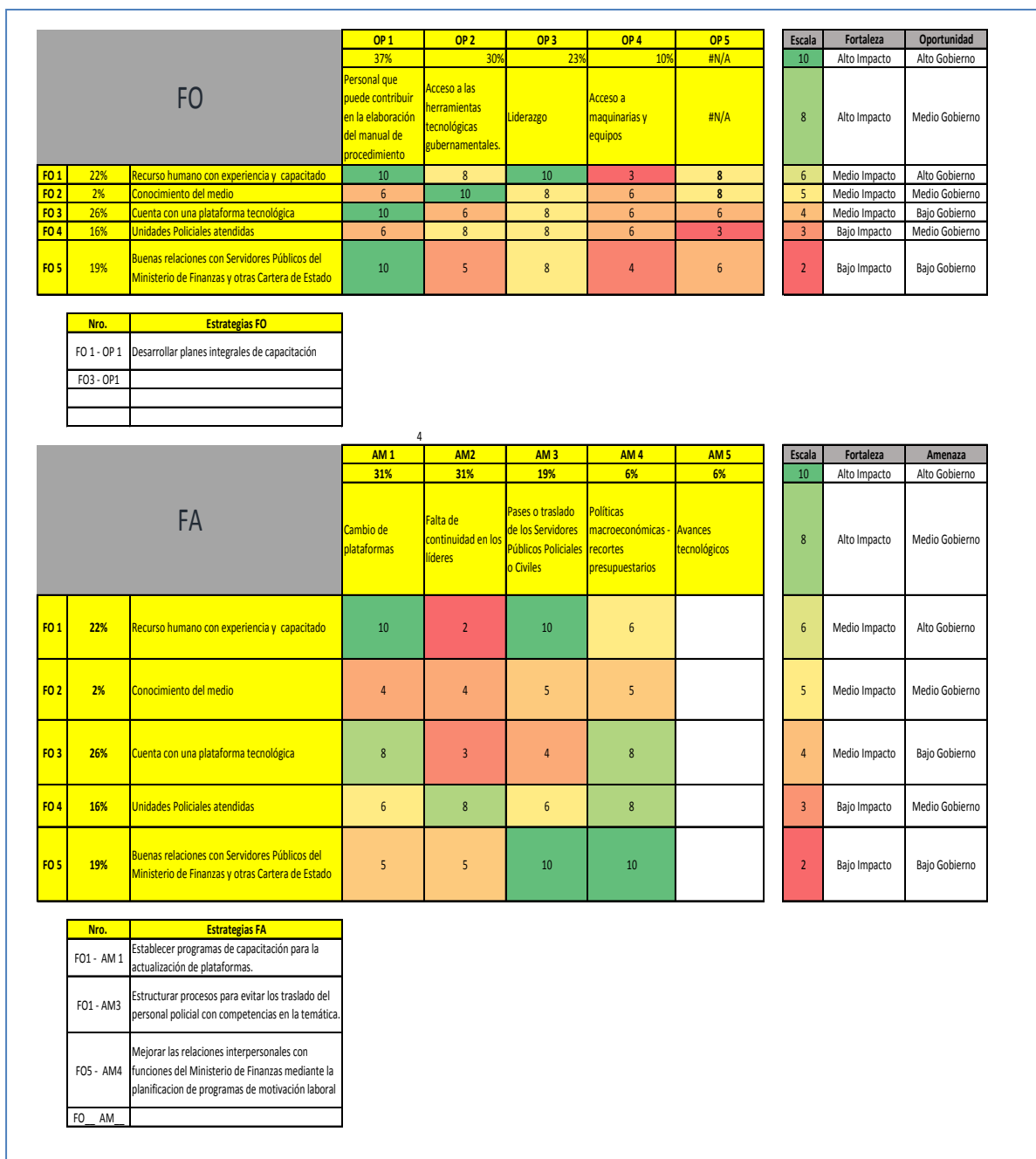


Gráfico No. 14 Fortaleza Oportunidades – Fortaleza Amenaza de la Planta Centra-Comandancia General de Policía

Fuente: Diagnóstico DNF.

Elaborado por: Rocha, 2015

De las relaciones entre fortalezas y oportunidades y de las fortalezas y amenazas se puede resumir en el siguiente gráfico.



Gráfico No. 15 Matriz Debilidades Oportunidades – Debilidades Amenazas de la Planta Central Comandancia General.

Fuente: Diagnóstico DNF.

Elaborado por: Rocha, 2015

ESTRATEGIAS DE LA APLICACIÓN DEL FODA

Una vez aplicada las diferentes matrices se pueden establecer estrategias que permitirán disminuir las debilidades, eliminar o mitigar las amenazas, así como aprovechar las oportunidades y fortalezas, es así que se pueden establecer las siguientes:

1. Se hace necesario la implementación de un MANUAL DE PROCESOS el mismo que contribuirá a que los procesos se realicen de forma eficiente y eficaz, en vista que las actividades económico-financieras al momento se desarrollan con un enfoque funcional.
2. En igual forma la elaboración e implementación del MANUAL DE CALIDAD, siendo éste es el documento guía del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y por medio del cual se asegura la calidad del servicio y contribuirá a la mejora continua del SGC.
3. Se hace necesario la actualización de los medios logísticos como los equipos informáticos, en vista de que el 45% de los equipos informáticos se encuentran desactualizados, para lo cual se debe realizar un proyecto para la renovación o actualización de los equipos informáticos, el mismo que debe ser remitido a la Sección Planes y Proyectos de la Dirección General de Logística y Materiales para el respectivo proceso de adjudicación.
4. Que se den estricto cumplimiento a las planificaciones tanto de capacitación como de motivación al personal de la Planta Central Comandancia General. Por lo tanto las planificaciones integrales de capacitación serán elaboradas para un ejercicio fiscal y se remitirán a la Sección Planes y Proyección hasta el 31 de julio para ser considerados en el Plan Anual de Compras.

3.2.5 Análisis de la conformación del presupuesto.

3.2.5.1 Ingresos

La Planta Central Comandancia General administra un presupuesto asignado por el Ministerio de Finanzas, conocido con el código de financiamiento 001 y también genera ingresos generados por la Institución cuyo código de financiamiento es 002.

La mayor parte del presupuesto es asignado por el Ministerio de Finanzas, quien es el organismo rector de las finanzas públicas y está asignado en los siguientes grupos presupuestarios de ingresos conforme se lo demuestra en el Gráfico No. 9

GRUPO	DENOMINACIÓN	VALOR
13000	TASAS GENERALES	\$ 86,548.94
140000	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	\$ 2,061,882.11
170000	RENTAS DE INVERSIONES Y MULTAS	\$ 256,950.00
180000	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	\$ 4,000,000.00
190000	OTROS INGRESOS	\$ 2,392,928.51
240000	VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	\$ 0.00
380000	CUENTAS PENDIENTES POR COBRAR	\$ 11,447,562.14
	TOTAL	\$ 20,245,871.70

Gráfico No. 16 Grupos presupuestarios de ingresos de la Planta Central Comandancia General.

Fuente: Sistema e-SIGEF.

Elaborado por: Rocha, 2015

3.2.5.2 Gastos

La Planta Central Comandancia General adquiere bienes y servicios con los recursos que son asignados por el Ministerio de Finanzas el 1 de enero de cada ejercicio fiscal.

El presupuesto asignado está destinado para la adquisición de bienes servicios u obras y sobre todo para el pago de remuneraciones de los Servidores Públicos Policiales Y Civiles de la Policía Nacional durante el ejercicio fiscal. El presupuesto es de 1.107.000.000,00 (UN MIL CIENTO SIETE MILLONES DE DOLARES AMERICANOS) de los cuales el 93% es para financiar el pago de remuneraciones del personal de la Policía Nacional. La diferencia permite financiar el normal funcionamiento de las diferentes unidades policiales a nivel república, como se lo demuestra en el siguiente gráfico.

CODIGO	DESCRIPCION	ASIGNACION
510000	GASTOS EN PERSONAL	\$ 983,909,694.60
530000	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	\$ 33,399,827.21
560000	GASTOS FINANCIEROS	\$ 229,304.26
570000	OTROS GASTOS CORRIENTES	\$ 7,159,414.92
580000	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	\$ 11,805,181.94
730000	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO PARA INVERSIÓN	\$ -
750000	OBRAS PUBLICAS	\$ 554,925.23
840000	BIENES DE LARGA DURACION	\$ 6,550,829.10
960000	AMORTIZACION DE LA DEUDA PUBLICA	\$ 1,420,276.60
990000	OTROS PASIVOS	\$ 500,000.00
	TOTAL ASIGNACION	\$ 1,045,529,453.86

Gráfico No.17 Grupos presupuestarios de gastos de la Planta Central Comandancia General.

Fuente: Reporte e-SIGEF.

Elaborado por: Rocha, 2015

3.2.5.3 Estructura de los saldos contables.

El sistema financiero con el cual se registran las operaciones económicas financieras de la Policía Nacional es el e-SIGEF, sistema que permite el registro patrimonial y presupuestario. Los saldos contables son producto de la afectación patrimonial esto es cuentas contables de activo, pasivo y patrimonio. Cada uno de los registros contables que se ejecutan en el sistema financiero e-SIGEF durante el ejercicio fiscal se los efectúa tomando en consideración la normativa legal vigente, el método de registro de las transacciones es el método devengado, el inventario se controla por el método Promedio Ponderado. Las depreciaciones de los bienes se realizan a través del método de depreciación Línea Recta. Los saldos contables de la Planta Central Comandancia General se reflejan en el siguiente gráfico

Ejercicio Fiscal: 2015

Entidad: 052-9999-0000

Al 17 de Marzo del 2015

Expresado en Dólares

Con Asientos Cierre

Reporte: R00818737.rdlc

Impreso por: GLOBALINO



Cuentas	DESCRIPCION	SALDOS INICIALES		FLUJOS		SUMAS		SALDOS FINALES	
		DEUDOR	ACREEDOR	DEBITOS	CREDITOS	DEBITOS	CREDITOS	DEUDOR	ACREEDOR
1	ACTIVOS	292,943,250.55	0.00	10,703,082.05	150,951,867.05	303,646,332.60	150,951,867.05	152,694,465.55	0.00
11	OPERACIONALES	72,541,346.39	0.00	9,721,461.17	150,191,001.30	82,262,807.56	150,191,001.30	0.00	57,928,193.74
12	INVERSIONES FINANCIERAS	95,957,332.31	0.00	255.00	376,035.32	95,957,587.31	376,035.32	95,581,551.99	0.00
13	INVERSIONES PARA CONSUMO PRODUCCION Y COMERCIALIZACION	61,462,736.46	0.00	705,968.79	0.00	62,168,705.25	0.00	62,168,705.25	0.00
14	INVERSIONES EN BIENES DE LARGA DURACION	52,107,368.87	0.00	275,397.09	384,830.43	52,382,765.96	384,830.43	51,997,935.53	0.00
15	INVERSIONES EN OBRAS EN PROYECTOS Y PROGRAMAS	10,874,466.52	0.00	0.00	0.00	10,874,466.52	0.00	10,874,466.52	0.00
2	PASIVOS	0.00	131,572,574.97	238,262,897.04	261,925,058.37	238,262,897.04	393,497,633.34	0.00	155,234,736.30
21	DEUDA FLOTANTE	0.00	94,554,610.27	228,668,861.29	257,412,047.44	228,668,861.29	351,966,657.71	0.00	123,297,796.42
22	DEUDA PUBLICA	0.00	37,017,964.70	9,594,035.75	4,513,010.93	9,594,035.75	41,530,975.63	0.00	31,936,939.88
6	PATRIMONIO	4,155,971,951.81	0.00	1,377,831,795.48	1,213,920,849.15	5,533,803,747.29	1,213,920,849.15	4,319,882,898.14	0.00
61	PATRIMONIO ACUMULADO	4,155,971,951.81	0.00	1,213,555,022.52	1,213,555,022.52	5,369,526,974.33	1,213,555,022.52	4,155,971,951.81	0.00
62	INGRESOS DE GESTION	0.00	0.00	0.00	365,826.63	0.00	365,826.63	0.00	365,826.63
63	GASTOS DE GESTION	0.00	0.00	164,276,772.96	0.00	164,276,772.96	0.00	164,276,772.96	0.00
9	CUENTAS DE ORDEN	0.00	0.00	974.40	974.40	974.40	974.40	0.00	0.00
91	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	183,079.20	0.00	974.40	0.00	184,053.60	0.00	184,053.60	0.00
92	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	0.00	183,079.20	0.00	974.40	0.00	184,053.60	0.00	184,053.60
TOTAL:		4,449,098,281.56	131,755,654.17	1,626,798,748.97	1,626,798,748.97	6,075,897,030.53	1,758,554,403.14	4,541,055,437.66	223,712,810.27

Gráfico No.18 Saldos contables de la Planta Central Comandancia General.

Fuente: Reporte e-SIGEF.

Elaborado por: Rocha, 2015

3.3 Marco normativo:

3.3.1 Principios

Las diversas actividades contables y presupuestarias se desarrollan en función a principios.

3.3.1.1 Principios presupuestarios:

- **Universalidad:** Dentro de este postulado se sustenta la necesidad de que aquello que constituye materia del presupuesto debe ser incorporado en él.

Naturalmente que la amplitud de este principio depende del concepto que se tenga de presupuesto. Si este sólo fuera la expresión financiera del programa de gobierno, no cabría la inclusión de los elementos en términos físicos, con lo cual la programación quedaría truncada.

En la concepción tradicional se consideraba que este principio podía exponerse cabalmente bajo la "prohibición" de la existencia de fondos extrapresupuestarios.

- **Unidad:** Este principio se refiere a la obligatoriedad de que los presupuesto de todas las instituciones del sector público sean elaborados, aprobados, ejecutados y evaluados con plena sujeción a la política presupuestaria única definida y adoptada por la autoridad competente, de acuerdo con la ley, basándose en un solo método y expresándose uniformemente.

En otras palabras, es indispensable que el presupuesto de cada entidad se ajuste al principio de unidad, en su contenido, en sus métodos y en su expresión. Es menester que sus políticas de financiamiento, funcionamiento y capitalización sean totalmente complementarias entre sí.

- **Equilibrio:** Este principio se refiere esencialmente al aspecto financiero del presupuesto aun cuando éste depende en último término de los objetivos que se adopten; de la técnica que se utilice en la combinación de factores para la producción de los bienes y servicios de origen estatal; de las políticas de salarios y de precios y en consecuencia, también del grado de estabilidad de la economía.

- **Flexibilidad:** A través de este principio se sustenta que el presupuesto no adolezca de rigideces que le impidan constituirse en un eficaz instrumento de: Administración, Gobierno y Planificación.

Para lograr la flexibilidad en la ejecución del presupuesto, es necesario remover los factores que obstaculizan una fluida realización de esta etapa presupuestaria, dotando a los niveles administrativos, del poder suficiente para modificar los medios en provecho de los fines prioritarios del Estado.

Según este principio es necesario sino eliminar, por lo menos restringir al máximo los llamados "Recursos Afectados" es decir, las asignaciones con destino específico prefijado." "Centro de Capacitación, Ministerio de Finanzas, (2014), *Principios presupuestarios*

3.3.1.2 Principios de contabilidad gubernamental:

Los principios constituyen pautas básicas que guían el proceso contable para generar información, consistente, relevante, verificable y comprensible, y hacen referencia a las técnicas cualitativas y cuantitativas de valuación de los hechos económicos; al momento en el cual se realiza el registro contable.

- **Medición Económica:** "En la Contabilidad Gubernamental serán registrados los recursos materiales e inmateriales, las obligaciones, el patrimonio y sus variaciones, debe considerar mediciones apropiadas a las características y circunstancias que dan origen a las diferentes transacciones y operaciones del ente público, siempre que posean valor económico para ser expresados en términos monetarios. Los hechos económicos serán registrados en la moneda de curso legal en el Ecuador.

- **Igualdad Contable:** En la Contabilidad Gubernamental serán registrados los hechos económicos sobre la base de la igualdad, entre los recursos disponibles (activos) y sus fuentes de financiamiento (pasivos y patrimonio), aplicando el método de la Partida Doble.

- **Costo Histórico:** Está constituido por el precio de adquisición o importe, sumando los costos o gastos incurridos por la institución para la prestación de servicios, en la formación y colocación de los bienes en condiciones de utilización o enajenación, incluyendo las adiciones y mejoras que permitan su capitalización.

En la Contabilidad Gubernamental los hechos económicos serán registrados al valor monetario pactado, ya sea éste el de adquisición, producción, construcción o intercambio de los recursos y obligaciones. Los bienes recibidos en calidad de donaciones que no tengan un valor establecido, serán valorados y registrados en la fecha que se establezca el precio estimado o de mercado.

- **Devengado:** En la Contabilidad Gubernamental los hechos económicos serán registrados en el momento que ocurran, haya o no movimiento de dinero, como consecuencia del reconocimiento de derechos u obligaciones ciertas, vencimiento de plazos, condiciones contractuales, cumplimiento de disposiciones legales o prácticas comerciales de general aceptación.

- **Realización:** En la Contabilidad Gubernamental las variaciones en el patrimonio serán reconocidas cuando los hechos económicos que las originen cumplan con los requisitos legales o estén de acuerdo con la práctica comercial de general aceptación.

En las operaciones que presenten opciones alternativas para su valuación, se optará por aquella en que exista menos probabilidad de sobre valorar o subvalorar las variaciones en el patrimonio.

- **Re expresión Contable:** El costo re expresado, está constituido por el costo histórico actualizado a valor corriente, mediante el reconocimiento de cambios de valor, ocasionados por la exposición a fenómenos económicos exógenos.

Se utilizarán métodos sustentados en regulaciones legales, criterios técnicos, peritajes profesionales u otros procedimientos de general aceptación en la materia, que permitan expresar los activos, los pasivos, el patrimonio y sus variaciones, lo más cercano al valor actual al momento de su determinación.

Cuando se contraigan obligaciones o se adquieran bienes o servicios en moneda extranjera deben re expresarse en moneda de curso legal, según las normas y procedimientos aplicables a cada evento.

- **Consolidación:** La Contabilidad Gubernamental permitirá obtener información financiera consolidada, a diversos niveles de agregación de datos, según las necesidades de la administración o en función de requerimientos específicos.

Dicha información financiera se preparará a nivel institucional, sectorial y global; presentará agregados netos de las cuentas patrimoniales, de los resultados de gestión y de las cuentas de orden, así como de los informes presupuestarios producidos por los entes financieros objeto de consolidación.

La estructura y contenido de los informes consolidados serán fijados por el Ministerio de Economía y Finanzas y se la preparará a base de la información financiera, patrimonial y presupuestaria que le proporcionarán los dignatarios, funcionarios o

servidores públicos de las instituciones del Sector Público no Financiero, en los plazos establecidos en la Ley.

Con la finalidad de obtener la información financiera, contable y presupuestaria institucional el Ministerio de Economía y Finanzas pondrá a disposición de los responsables de generación, la normativa de aplicación general en el ámbito del Sector Público no Financiero y los instrumentos técnicos e informáticos que aseguren su entrega oportuna". "Centro de Capacitación, Ministerio de Finanzas, (2014), *Principios de Contabilidad Gubernamental*.

A más de los principios descritos anteriormente, se pueden enunciar otros principios como se demuestran en el siguiente gráfico:

MATRIZ DE PRINCIPIOS

No.	Tipo de Referencia	NOMBRE DEL DOCUMENTO	Descripción
	Código Deontológico	Código de Ética de la Policía Nacional	Promover, difundir e interiorizar principios, valores, responsabilidades y compromisos éticos en relación a comportamientos y prácticas de las servidoras y servidores policiales, en cumplimiento de la misión y naturaleza consagradas en la Constitución de la República del Ecuador
		Código de Ética del Contador Ecuatoriano	Tiene como objetivo dar a conocer las responsabilidades y obligaciones que tiene el contador para con las demás personas que confían de su trabajo
	Tratado Internacional	Código de Conducta de la Policía Nacional	Los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley cumplirán en todo momento los deberes que les impone la ley, sirviendo a su comunidad y protegiendo a todas las personas contra actos ilegales, en consonancia con el alto grado de responsabilidad exigido por su profesión.
	Principios	Constitucion del Ecuador	El Estado ejercerá de forma inmediata el derecho de repetición en contra de las personas responsables del daño producido, sin perjuicio de las responsabilidades civiles, penales y administrativas.
		PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD DE GENERAL ACEPTACION	Son un cuerpo de doctrinas y normas asociado con la contabilidad, que sirve de explicación de las actividades corrientes o actuales y así como guía en la selección de convencionalismos o procedimientos aplicados por los profesionales de la contaduría.
		PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL	Se definen como los fundamentos esenciales para el registro de las operaciones y presentación de los correspondientes estados financieros presupuestarios, programáticos y económicos.
		PRINCIPIOS PRESUPUESTARIOS	Indican los criterios que se han de seguir para elaborar y ejecutar cualquier presupuesto
	Doctrina	DOCTRINA POLICIAL DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR Orden, Seguridad y Protección de Derechos	Conjunto armónico de principios, valores, normas, tradiciones, símbolos, lemas, creencias y conductas, es decir, una serie de prácticas que constituyen el cimiento de nuestra identidad, fortalecen nuestro sentido de pertenencia a la institución y nos identifican como policías ante nosotros mismos y la sociedad.

Grafico No. 12 Otros principios de la Planta Central Comandancia General.

Fuente: Marco normativo.

Elaborado por: Rocha, 2015

Dentro del marco normativo la Planta Central Comandancia General para la ejecución de sus operaciones patrimoniales como presupuestarias toma en consideración lo dispuesto en:

Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.

En el Segundo Suplemento del Registro Oficial 306 de viernes, 22 de octubre de 2010, se publicó el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, que deroga las siguientes leyes: Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal, Ley Orgánica para la Recuperación del Uso de los Recursos Petroleros del Estado, Ley de Presupuesto del Sector Público y el Capítulo I de la Ley de Regulación Económica y Control del Gasto Público.

El objeto del Código expedido hace pocos días es “organizar, normar y vincular el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa con el Sistema Nacional de Finanzas Públicas, y regular su funcionamiento en los diferentes niveles del sector público”. (Código Orgánico de Planificación Finanzas Públicas.2008)

Es importante decir que el artículo 118 del Código indicado faculta al Ejecutivo para aumentar o rebajar los gastos e ingresos del Presupuesto General del Estado “hasta por un total del 15% respecto de las cifras aprobadas por la Asamblea Nacional”.

Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento.

La Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno en su última versión, fue publicada en el Registro Oficial – Suplemento No.463 de 17 de noviembre de 2004, siendo objeto de reformas en los años 2005, 2007 -cuando se le reconoció la jerarquía de ley orgánica-, 2008 y 2009. Esta ley, de acuerdo a Prado, se ha caracterizado porque ni en el año de su expedición ni en la reforma del año 2007, el Ecuador ha atravesado crisis fiscales ni a 21 estado asediado por problemas monetarios, lo que sí habría sucedido al menos en treinta y ocho ocasiones que ha sido reformada.¹¹ La referida ley además detalla los impuestos fiscales que se generan en el Ecuador, sean directos o indirectos. Estos son, el impuesto a la renta, el impuesto al valor agregado y el impuesto a los consumos especiales, así como la previsión de un régimen impositivo simplificado.

La aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno se la realiza de acuerdo a su Reglamento, cuya última expedición obra mediante Decreto 374,

publicado en el Suplemento del Registro Oficial 209 de 8 de junio del 2010. (Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su reglamento)

Ley orgánica del Sistema Nacional De Contratación Pública.

Esta Ley establece el Sistema Nacional de Contratación Pública y determina los principios y normas para regular los procedimientos de contratación para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría.

Esta ley tiene su respectivo reglamento para su aplicación tiene por objeto el desarrollo y aplicación de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, en adelante la Ley, que crea el Sistema Nacional de Contratación Pública, SNCP, de aplicación obligatoria por las entidades previstas en el Art. 1 de la Ley.(Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas, 2008)

El marco normativo se ha resumido en el siguiente gráfico:

MATRIZ DE MARCOS NORMATIVOS								
No. Norma	tipo Norma	NOMBRE DE LA NORMA	ARTS.	Párrafo, Núm o Lit.	ATRIBUCIÓN	Se cumple	Matriz de Competencias	Observaciones
1	Constitución	Constitución del Ecuador	33	2	El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decente, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o	SI	SI	
			34		El derecho a la seguridad social es un derecho inalienable de todas las personas, y será deber y	SI	SI	
			163		La Policía Nacional es una institución estatal de carácter civil, armada, técnica, jerarquizada, disciplinada, profesional y altamente especializada, cuya misión es atender la seguridad ciudadana y el orden público, y	SI	SI	
			292		El Presupuesto General del Estado es el instrumento para la determinación y gestión de los ingresos y egresos del Estado, e incluye todos los ingresos y egresos del sector público	SI	SI	
			297		Todo programa financiado con recursos públicos tendrá objetivos, metas y un plazo predeterminado para ser	SI	SI	
			309		Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus	SI	SI	
2	Código Orgánico	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas	113	7.-	Pase del ciclo presupuestario que comprende el conjunto de acciones destinadas a la utilización óptima del talento humano, y los recursos materiales y financieros asignados en el presupuesto con el propósito de	SI	SI	
		Código Orgánico Monetario y Financiero	3		7. Profundizar el proceso de constitución de un sistema económico social y solidario, en el que los seres humanos son el fin de la política pública.	SI	SI	
		Código Orgánico Integral Penal	278		Son responsables de peculado las o los funcionarios o servidores públicos, las o los funcionarios, administradores, ejecutivos o empleados de las instituciones del Sistema Financiero Nacional que realicen	SI	SI	
3	Ley	Ley Orgánica de la Policía Nacional	63	c)	La Dirección Nacional Financiera, es el organismo que tiene por objeto dirigir, coordinar y controlar el proceso	SI	SI	
		Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado	3		se entenderán por recursos públicos, todos los bienes, fondos, títulos, acciones, participaciones, activos, rentas, utilidades, excedentes, subvenciones y todos los derechos que pertenecen al Estado y a sus	SI	SI	
		Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública	8		El Servicio Nacional de Contratación Pública junto con las demás instituciones y organismos públicos que ejerzan funciones en materia de presupuestos, planificación, control y contratación pública, forman parte del	SI	SI	
		Ley Orgánica del Servicio Público	22	b)	b) Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo, con la diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias	SI	SI	
		Ley de Modernización del Estado	1	a), b)	a) La racionalización y eficiencia administrativa; b) La descentralización, la desconcentración y la simplificación;	SI	SI	
		Ley Orgánica del Régimen Tributario Interno	8	1.-	- Los que perciban los ecuatorianos y extranjeros por actividades laborales, profesionales, comerciales, industriales, agropecuarias, mineras, de servicios y otras de carácter económico realizadas en territorio	SI	SI	
		Ley Orgánica del Servicio Exterior	134		Todo cargo o empleo en el servicio exterior será remunerado, salvo el caso de los funcionarios honorarios.	SI	SI	
4	Decreto	632	Disposición Transitoria Segunda		Todas las obligaciones y derechos de carácter económico que se encuentren a cargo de la Policía Nacional, serán asumidas por el Ministerio del Interior. Así mismo, los créditos que tuviere la Policía Nacional pasarán al	SI	SI	
5	Acuerdo Ministerial	22	2		El Director Nacional Financiero cumplirá con las obligaciones y derechos de carácter económico de la Policía Nacional, las mismas que serán informadas a esta Cartera de Estado, de donde emanarán las disposiciones	SI	SI	
6	Norma Técnica	Normas Técnicas de Control Interno aplicables al Sector Público	100-03	2do.	Las servidoras y servidores de la entidad, son responsables de realizar las acciones y atender los requerimientos para el diseño, implantación, operación y fortalecimiento de los componentes del control interno de manera oportuna, sustentados en la normativa legal y técnica vigente y con el apoyo de la auditoría interna	SI	SI	
		Norma Técnica Pago Viáticos a Servidores, Obreros del Sector Público	1		La presente norma técnica tiene por objeto regular el procedimiento que permita a las instituciones del Estado realizar los pagos correspondientes por concepto de viáticos, subsistencia, movilizaciones y alimentación a las y los servidores y las y los obreros públicos que por necesidad institucional tengan que desplazarse fuera de su domicilio y/o lugar habitual de trabajo, dentro del país, a cumplir tareas oficiales o a desempeñar actividades	SI	SI	http://www.silec.com.ec/WebTools/SilecProDefault.aspx Registro Oficial Suplemento 3226 de 04 de sept 2014.
7	Reglamento	Reglamento a la Ley Orgánica de la Policía Nacional	65	1	El Director Nacional Financiero prestará asesoría en el delineamiento de las políticas de dirección, coordinación y control del proceso financiero de la Entidad.	SI	SI	
		Reglamento a la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado	16		distinción entre ordenadores de gasto y ordenadores de pago, los procedimientos y los procesos administrativos, financieros, operativos y ambientales, para reducir el grado de error y la posibilidad de fraude a niveles mínimos			Registro Oficial 119 de 07-jul-2003
		Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública	25		Hasta el 15 de enero de cada año, la máxima autoridad de cada entidad contratante o su delegado, aprobará y publicará el Plan Anual de Contratación (PAC)			Registro Oficial Suplemento 588 de 12-may.-2008 Última modificación: 19-dic.-2013
		Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público	250		serán remunerados en relación a la responsabilidad de las funciones a desarrollarse, eficiencia, profesionalización, capacitación y experiencia.			Registro Oficial Suplemento 418 de 01-abr.-2011 Última modificación: 04-nov.-2014
		Reglamento de Uniformes para la Policía Nacional	1		Los uniformes que se determinen en el presente Reglamento, son de uso obligatorio para todos los miembros de la Policía Nacional y no podrán ser alterados ni en mínimos detalles			Registro Oficial 667 de 16-abr.-1987
		Reglamento a la Ley Orgánica del Régimen Tributario Interno	108		Toda sociedad que pague o acredite en cuenta cualquier tipo de rendimiento financiero, deberá efectuar la retención en la fuente por el porcentaje que fije el Director General del Servicio de Rentas Internas			Registro Oficial Suplemento 239 de 08-jun.-2010 Última modificación: 28-feb.-2015
8	Resolución	Orgánico Funcional de la DNF	1		Art. 1.- La Dirección Nacional Financiera, es el Órgano Técnico - Administrativo de la Comandancia General, cuya finalidad es planificar, dirigir, organizar, ejecutar y controlar el sistema económico - financiero de la	SI	SI	
		Para el Trámite Administrativo por Egreso y Bajas de Bienes de Uso, Dotación Policial y Otros.			Regular los procedimientos que la autoridad competente deba seguir, estableciendo los deberes y atribuciones para el egreso o baja de bienes muebles, canes y semovientes, así como los derechos y obligaciones del custodio del bien, y responsabilidades que pudieren derivarse del uso inadecuado de los mismos.			2014-370-CsG-PN
		Escala de Remuneraciones	MRL-2012-0053	1	Emitir la escala de remuneraciones para las servidoras y servidores públicos en servicio activo de la Policía			MRL
		Beccarios Policiales	2002-378-CsG-378	1	Aprobar la asignación de la ayuda económica mensual para los señores Oficiales Subalternos y Clases que se encuentran realizando cursos en la República de Perú....			Ord. G. 151 de 7 de agosto de 2002
		Revaloración de perrechos	2012-624-CsG-PN	1	Revalorizar el precio vigente de los perrechos para la defensa y seguridad pública de propiedad de la Policía			Ord. G. 160 de 16 de agosto de 2012

No Norma	Tipo Documento	Nombre del Documento	Descripción
1	Manual	Manual de funciones SPRYN	Se detallan las funciones que posee el Sistema Remuneraciones y Nómina
		Manual de configuración de Internet Explorer 6,7,8 y 9	Se describen la forma como se deben configurar los Internet Explorers para activa el sistema biométrico
		Manual de identidad visual	Establece pautas formales a seguir por parte de los miembros de la Institución Policial, llevando los símbolos institucionales como marca registrada, individual y
2	Instructivo	Instructivo para la carga de la programación Presupuestaria Cuatrianual	Contiene el procedimiento para la carga de la programación cuatrianual institucional
		Instructivo de registro de gastos-ejecución presupuestaria	Contiene el procedimiento que se realiza para el registro de gastos dentro del ejercicio fiscal
		Instructivo para Pago del Décimo Tercer Sueldo	Se describe la forma de calculo y procedimiento de generación en el sistema financiero SPRYN del décimo tercer sueldo
		Instructivo de programación y formulación de presupuesto	Se detalla el procedimiento que se realiza para realizar y general en el sistema e-SIGEF la proforma presupuestaria
		Instructivo para certificaciones presupuestarias	Se describen el procedimiento para la emisión de certificaciones de disponibilidad presupuestaria y registro en el sistema financiero e-SIGEF
		Instructivo de reformas presupuestarias	Se describen el procedimiento para la emisión de modificaciones presupuestarias y registro en el sistema financiero e-SIGEF
		Instructivo de registro de ingresos para la ejecución presupuestaria	Se describen el procedimiento para el registro de ingresos generados por la Institución, en el sistema financiero e-SIGEF
		Instructivo de administración de fondos	Se establece el procedimiento a seguir para la administración de fondos de reposición como caja chica y fondos rotativos.
		Instructivo de reportes contables	Se detallan la forma de obtención de los reportes contables del sistema financiero e-SIGEF
		Instructivo de manejo de contratos de obra y servicios	Describe el manejo de contratos de obra y servicios
		Instructivo para el registro de operaciones no presupuestarias	Detalla el procedimiento para el registro de operaciones no presupuestarias
		Instructivo de regularización de cuentas y auxiliares	Detalla es procedimiento para la regularización de cuentas y auxiliares
		Instructivo para regulaciones de IVA en compras 2012 e-SIGEF	Detalla el procedimiento para regulaciones de IVA en compras 2012 e-SIGEF
		Instructivo de tributación	Describe el procedimiento para el registro de retenciones a los impuestos.
		Instructivo de control de ingresos	Describe el registro y control de ingresos generados por la institución
		Instructivo de carga masiva de beneficiarios y sus cuentas	Detalla el procedimiento para realizar la carga masiva de beneficiarios y sus cuentas.
		Instructivo de pagos al exterior	Detalla el procedimiento para realizar pagos al exterior
		Instructivo para aprobar el pago de un CUR previo a autorizar el pago	Describe el procedimiento que se ejecuta para aprobar el pago de un CUR previo a autorizar el pago
		Instructivo para parametrizaciónde servicios básicos	Detalla la forma como se debe realizar la parametrizaciónde servicios básicos
		Instructivo para registrar servicios básicos	Detalla el procedimiento para el registro de servicios básicos
4	Directivas	Procedimiento de órgano regular	Establece normas y procedimientos a seguir para los Servidores Públicos Policiales referente a sanciones disciplinarias
5	Políticas	Buen Vivir	
6	Otras Disposiciones	Directrices de cierre y apertura de ejercicios fiscales	Condiciones parametros para el cierre del ejercicio y apertura del ejercicio fiscal
7		Telegramas y Memorandos	Pagaduría en general concernientes a las atribuciones del área financiera

Grafico No. 13 Resumen del marco normativo de la Planta Central Comandancia General.

Fuente: Códigos, Leyes, Reglamentos, Normas, Directrices y Políticas.

Elaborado por: Rocha, 2015

**IV PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LAS
NORMAS ISO 9004:2001 PARA LA PLANTA CENTRAL COMANDANCIA
GENERAL.**

4.1 Sistema de gestión de calidad.-

Un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) no es más que una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, es planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y en el logro de la satisfacción del mismo”. (Mateo, 2009).

4.2 Fases de implantación de un sistema de la calidad.

4.2.1 Etapa 1. Análisis de la Situación Actual:

La situación de la Planta Central Comandancia General tiene en el presente ejercicio fiscal un presupuesto de aproximadamente UN MIL MILLONES DE DOLARES y para su ejecución no cuenta con procesos claramente definidos, las operaciones que se han venido desarrollando son producto de la experiencia de los jefes departamentales y de las máximas autoridades de la Planta Central. Se encuentra ubicada en la Provincia de Pichincha Cantón Quito sector la Carolina

Debido al monto considerable que debe ejecutarlo durante un ejercicio fiscal y que éste sea invertido en su totalidad en la Institución Policial y que los saldos por no ejecución sean devueltos al Estado es necesario contar con procesos.

Los objetivos generales de calidad que se proponen son:

- Asegurar el funcionamiento normal e ininterrumpido de las instalaciones de la Planta Central.
- Mantener en correcto estado las instalaciones.
- Brindar un servicio eficiente a los clientes internos y externos.
- Mantener un servicio de atención al cliente de calidad

Como objetivos específicos de calidad se propone:

- Disminuir los saldos a comprometer en un 5%
- Disminuir los saldos a devengar en un 11%

Propuesta del organigrama de la Planta Central, según el siguiente gráfico:

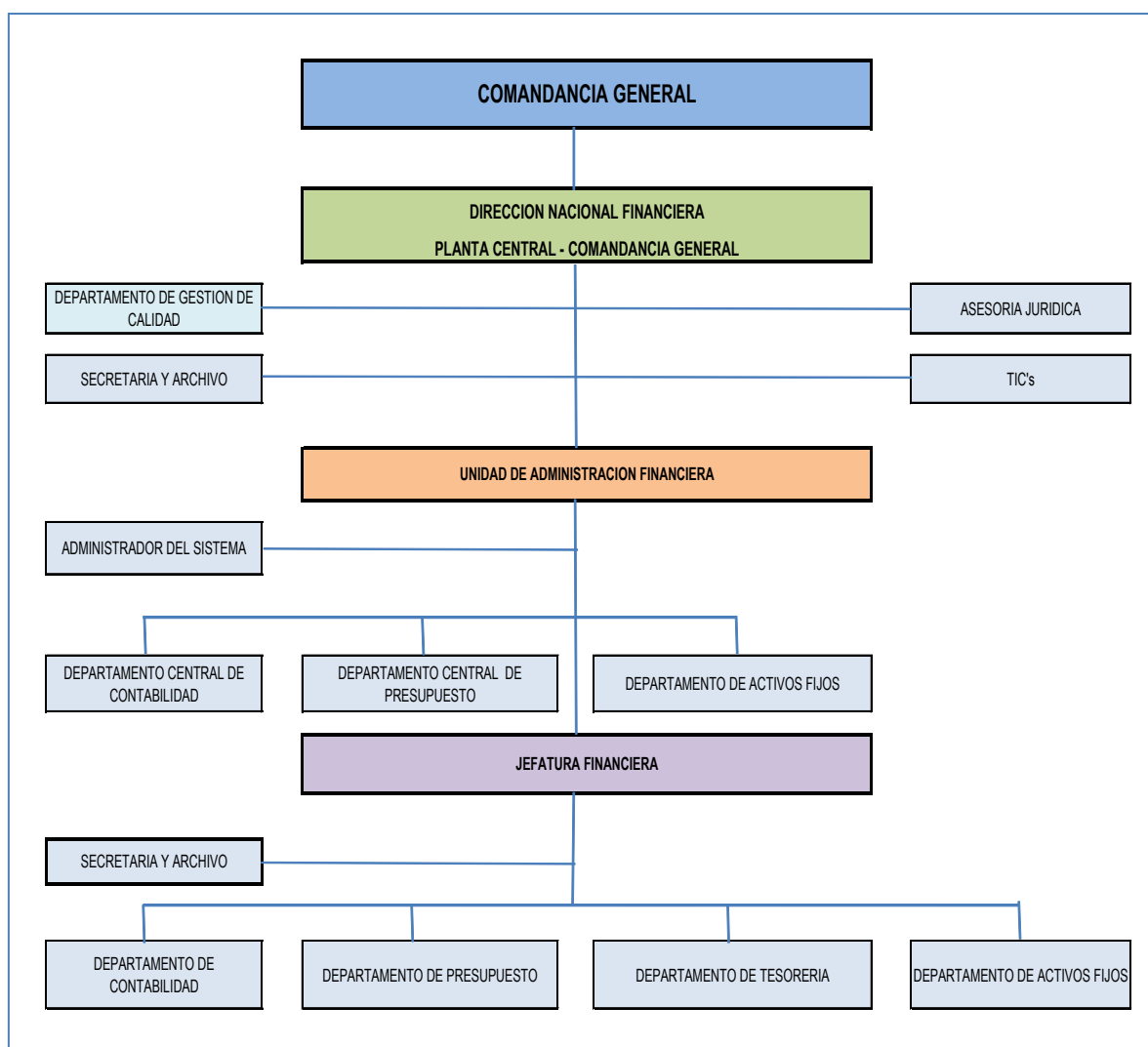


Gráfico 17. Propuesta de organigrama estructural de la Planta Central Comandancia General.

Fuente: Reglamento Orgánico Funcional DNF.

Elaborado por: Rocha, 2015

4.2.2 Etapa 2. Mapeo de Procesos:

Esta etapa se va a realizar en cada uno de los departamentos que conforman la Planta Central, siendo estos Departamento de Contabilidad, Presupuesto, Administración de Caja, Activos Fijos y Bodega, las funciones y actividades que se desarrollan en cada uno de ellos se interrelacionan unos con otros y hasta cierto punto depende de las actividades de los unos para continuar con las actividades en otros departamentos.

En esta etapa se establecen y registran los procesos actuales de la empresa para tener una mejor visión de estos y así conocer su interacción con otros departamentos y áreas, para saber qué tipo de información fluye entre ellos. Estos son analizados para que posteriormente sean modificados y adaptados a las mejores prácticas conocidas en el giro y para el bien común de la organización. Los procesos nos van a ayudar a tener una visión clara de lo que queremos hacer para establecer sistemas, controles e indicadores de calidad para el óptimo funcionamiento de cada parte del Sistema de Gestión de Calidad. Los procesos financieros de la Planta Central Comandancia General se resumen en el siguiente gráfico.

CATÁLOGO DE PROCESOS DEL MODELO DE IMAGEN Y PERTENENCIA							
TIPO DE PROCESO	MACRO PROCESO	CODIGO	PROCESO	LIDER DE PROCESO/ CARGO	CODIGO	SUBPROCESOS	RESPONSABLES/ CARGO
GOBERNANTE	GESTION FINANCIERA	PN-GDNF	GESTION DE PLANIFICACION PRESUPUESTARIA	Jefe Financiero	PN-GDNF-GPP-P01	GESTION DE PLANIFICACION PRESUPUESTARIA	Jefe Financiero
SUSTANTIVOS			GESTION PRESUPUESTARIA		PN-GDNF-GP-SFP-01	FORMULACION PRESUPUESTARIA	Jefe de Presupuesto
					PN-GDNF-GP-SEJ-01	CERTIFICACION PRESUPUESTARIA	Jefe de Presupuesto
					PN-GDNF-GP-SEJ-01	EJECUCION PRESUPUESTARIA	Jefe de Presupuesto
					PN-GDNF-GP-SSE-01	SEGUIMIENTO Y EVALUACION	Jefe de Presupuesto
					PN-GDNF-GP-SCL-01	CLAUSURA Y LIQUIDACION	Jefe de Presupuesto
			PN-GDNF-GC-SGD-01		GESTION DE DEVENGADO	Jefe de Contabilidad	
			PN-GDNF-GC-SGPC-01		GESTION DE PAGOS DE CONTRATOS	Jefe de Contabilidad	
			PN-GDNF-GC-SN-01		NOMINA	Jefe de Contabilidad	
			PN-GDNF-GC-SCFRC-01		CONCILIACION DE FONDOS CON RENDICION DE CUENTAS	Jefe de Contabilidad	
			PN-GDNF-GC-SCFR-01		CONCILIACION DE FONDOS CON	Jefe de Contabilidad	
			PN-GDNF-GC-SCEJLD-01		CONCILIACION DE EXISTENCIAS Y BIENES DE LARGA DURACION	Jefe de Contabilidad	
			GESTION DETESORERIA		PN-GDNF-GT-SGT-01	GESTION DE TESORERIA	Jefe de Tesoreria
					PN-GDNF-GT-SCG-01	CUSTODIA DE GARANTIAS	Jefe de Tesoreria
					PN-GDNF-GT-SGR-01	GESTION DE INGRESOS Y REINTEGROS	Jefe de Tesoreria
					PN-GDNF-GT-SGTR-01	GESTION TRIBUTARIA	Jefe de Tesoreria
ADJETIVOS			GESTION ACTIVOS FIJOS		PN-GDNF-GAF-SGAF-01	GESTION ACTIVOS FIJOS	Jefe de Activos fijos
			GESTION ASESORIA JURIDICA		PN-GDNF-GAJ-SGAJ-01	GESTION ASESORIA JURIDICA	Jefe Financiero
			GESTION TIC's		PN-GDNF-GTIC's-STIC's-01	GESTION TIC's	
			GESTION SECRETARIA		PN-GDNF-GS-SGS-01	GESTION SECRETARIA	
			GESTION ARCHIVO		PN-GDNF-GAR-SGA-01	GESTION ARCHIVO	

Gráfico No. 19 Catálogo de procesos financieros de la Planta Central Comandancia General.

Fuente: Organigrama estructural,

Elaborado por: Rocha, 2015

En base al reglamento orgánico funcional de la Planta Central Comandancia General, se ha procedido a elaborar el mapa de procesos el mismo que se lo puede apreciar en el siguiente gráfico:

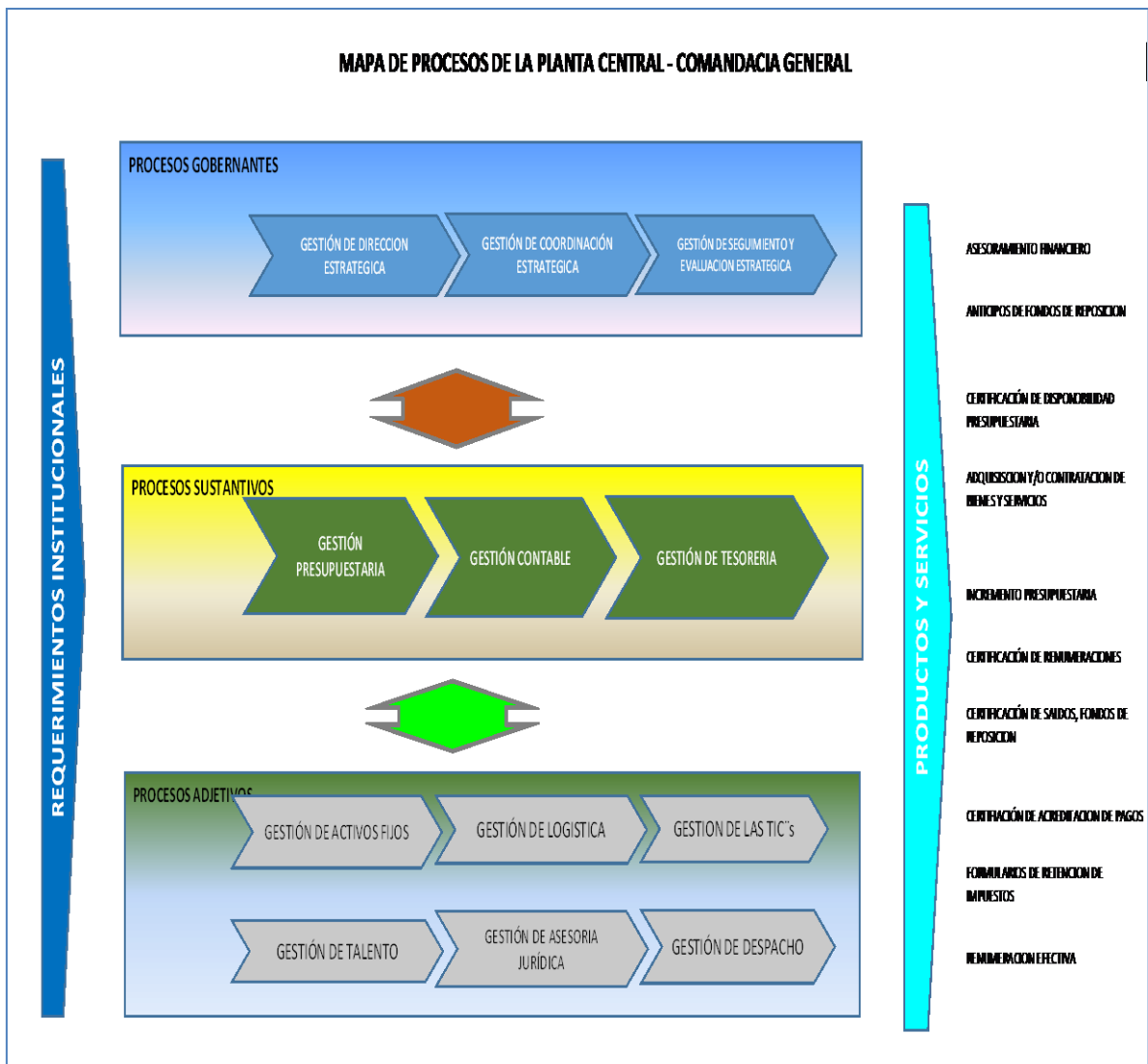


Gráfico No. 20 Mapa de procesos financieros de la Planta Central Comandancia General.

Fuente: Reglamento orgánico funcional

Elaborado por: Rocha, 2015

Para lo cual se ha procedido a la elaboración del MANUAL DE PROCESOS PARA LA GESTIÓN FINANCIERA:

El cual se ha dividido en tres procesos:

- Gestión de Contabilidad
- Gestión de Presupuesto
- Gestión de Tesorería

PROCESO DE GESTION DE CONTABILIDAD

INFORMACIÓN BÁSICA

Proceso:	Gestión de Contabilidad
Código del Proceso:	PN-GDNF-GC
Descripción:	PROPÓSITO: ❖ Registrar, procesar y proporcionar información oportuna de hechos económicos y financieros, además de producir información financiera sistematizada y confiable bajo criterios técnicos soportados por principios y normas de obligatorio ❖ ia aplicación. DISPARADOR: ❖ Necesidad de registro de las transacciones financieras contables de la organización. ENTRADAS: ❖ <i>CUR de compromiso.</i> ❖ <i>Documentación para registro contable y soporte de pago.</i> ❖ <i>Autorizaciones para apertura de fondos para reposición y para rendición de cuentas.</i> ❖ <i>Comisiones para revisión de existencias y bienes de larga duración.</i> ❖ <i>Informes de revisión de existencias y bienes de larga duración.</i> SUBPROCESOS: 1. Gestión de devengado 2. Conciliación de existencias y bienes de larga duración.

	3. Conciliación de fondos de reposición. 4. Conciliación de fondos con rendición de cuentas 5. Gestión de pagos de contratos. 6. Nómina.
Productos/Servicios del Proceso:	❖ <i>CUR de devengado.</i> ❖ <i>Ajustes contables.</i> ❖ <i>Liquidación de fondos con reposición.</i> ❖ <i>Liquidación de fondos por rendición de cuentas.</i> ❖ <i>Apertura de fondos.</i>
Tipo de Proceso:	<i>Sustantivo</i>
Responsable del Proceso:	❖ <i>Jefe de Contabilidad</i>
Tipo de cliente:	<i>Interno</i>
Marco Legal:	❖ <i>Capítulo V del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.</i> ❖ <i>Numeral 3 de la Normativa del Sistema de Administración Financiera del Sector Público.</i> ❖ <i>Numeral 402-03 Normativa de Control Interno.</i> ❖ <i>Art. 12 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.</i> ❖ <i>Ley de Régimen Tributario Interno, en especial en el Capítulo X y Art. 63.</i> ❖ <i>Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, particularmente Capítulo X y Art. 147.</i> ❖ <i>Resolución No. NAC-DGER2007-0411 y sus reformas.</i> ❖ <i>Instructivo para la Desconcentración de Clases de Registros Contables.</i> ❖ <i>Reglamento para el Pago de Viáticos, Subsistencias, Movilizaciones en el exterior, para las y los servidores y obreros públicos.</i>

- ❖ *Norma técnica para la creación y uso de fondos de reposición y a rendir cuentas.*
- ❖ *Capítulo 3 del Acuerdo 012 CG. Manual General de Administración y Control de los Activos Fijos de Sector Público.*
- ❖ *Ley Orgánica del Servicio Público.*
- ❖ *Art. 254, Art. 225 y Art. 256 de Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público.*

LINEAMIENTOS DEL PROCESO

El proceso de Gestión de Contabilidad requiere considerar los siguientes puntos dentro de su proceso:

- ❖ *Todas las transacciones de la institución deben ser registradas en el Sistema Contable e-SIGEF.*
- ❖ *Todo CUR Contable debe ser autorizado por el responsable del proceso de Contabilidad.*
- ❖ *El control recurrente de la información contable es una actividad permanente, por lo que cada funcionario es responsable de la información que procesa.*

GLOSARIO DE TÉRMINOS Y ABREVIATURAS

- ❖ e-SIGEF.- Sistema Integrado de Gestión Económica y Financiera.
- ❖ CUR.- Comprobante Único de Registro.
- ❖ CUR de Devengado.- En contabilidad, este término se vincula con al acto de registrar los ingresos o el egreso en el momento en que nacen como derechos u obligaciones, Por lo general, los sistemas contables se llevan sobre la base devengada. Esto significa que todos los ingresos o egresos de la base devengada. Esto significa que todos los ingresos o egresos de la explotación deben ser registrados en el mismo instante en que surge el derecho de percepción u obligación de pago y

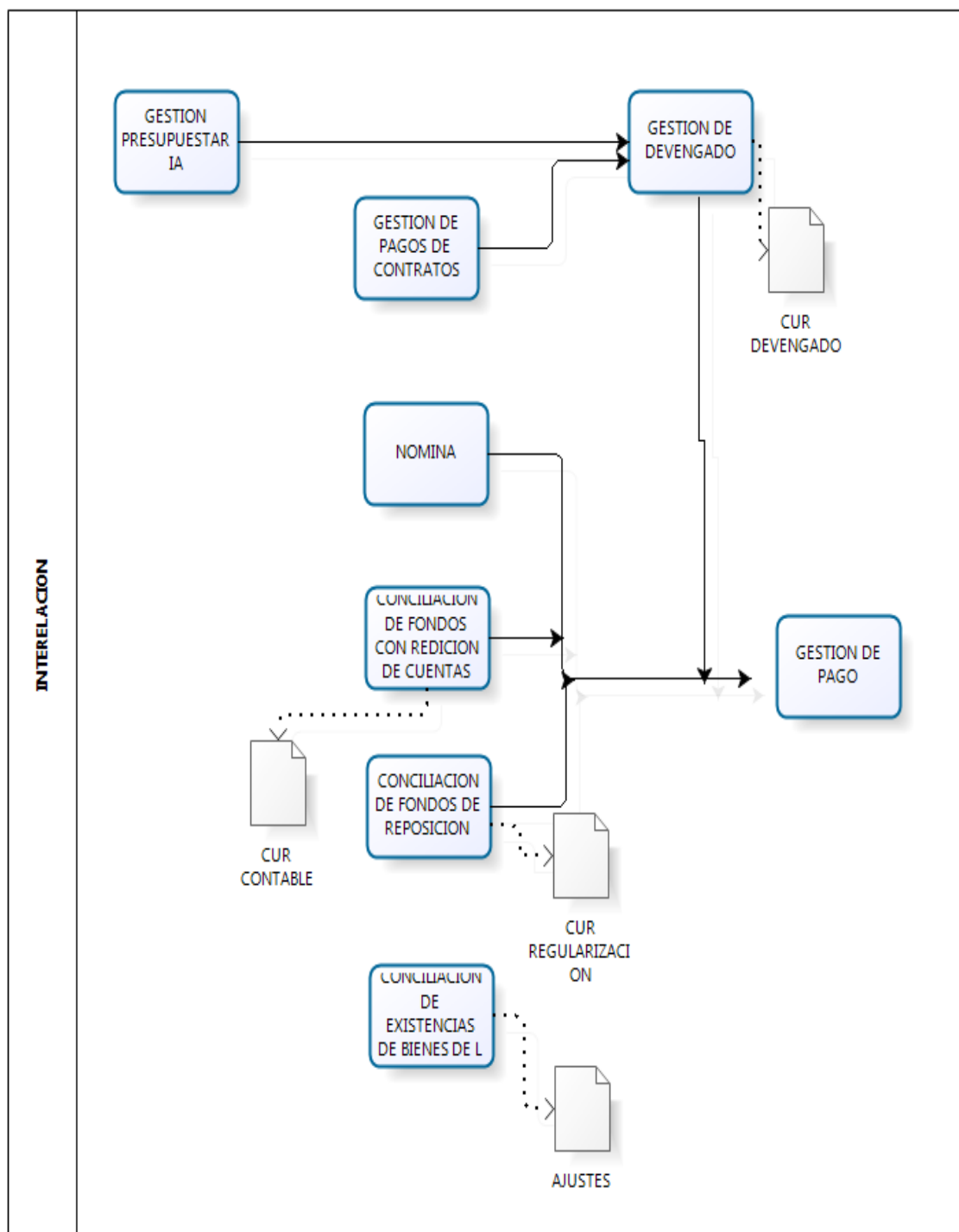
no en el momento en que dichos ingresos o egresos se hacen efectivos.

- ❖ CUR Contable.- CUR que no afecta al presupuesto, por ejemplo las depreciaciones.
- ❖ Viatico.- Es el estipendio monetario o valor diario destinado a sufragar los gastos en que incurran las y los servidores y las y los obreros de las instituciones del Estado, cuando pernocten fuera de su domicilio y/o lugar habitual de trabajo, por haber tenido que desplazarse dentro del país a prestar servicios instituciones o actividades inherentes a su puesto.
- ❖ Subsistencia.- Es el estipendio monetario o valor diario destinado a sufragar los gastos en que incurran las y los servidores y las y los obreros de las instituciones del Estado, cuando se desplazan fuera de su domicilio y/o lugar habitual de trabajo, a prestar servicios instituciones o actividades inherentes a su puesto por un tiempo superior a seis horas, siempre y cuando el viaje de ida y el regreso se efectúen en el mismo día.
- ❖ Alimentación.- Es el estipendio monetario o valor que se le reconoce a las y los servidores y las y los obreros que se desplacen fuera de su domicilio y/o lugar de trabajo para prestar servicios institucionales o realizar actividades inherentes a su puesto, por un tiempo de entre cuatro hasta seis horas.
- ❖ Movilización.- Son aquellos valores puntuales en los que incurre la institución por concepto de servicio de transporte de las y los servidores y las y los obreros que deban trasladarse dentro o fuera de su domicilio y/o lugar de trabajo para prestar servicios institucionales o realizar actividades inherentes a su puesto.
- ❖ Existencias.- Son aquellos bienes que serán consumidos por la institución.
- ❖ Bienes de larga duración.- Son todos aquellos bienes destinados para su uso y explotación por la institución.
- ❖ Fondos de reposición.- Son aquellos que están sujetos a rendición, reposición y liquidación ; y son Cajas Chicas y Fondos Rotativos.

- ❖ Caja Chica.- Es un fondo que tiene como finalidad pagar obligaciones no previsibles, urgentes u de valor reducido y puede ser institucional o para proyectos y programas.

MAPA DE INTERRELACIÓN DE PROCESOS

A continuación se presenta una visión general del proceso de Gestión de Contabilidad.



DESCRIPCIÓN DE LOS SUBPROCESOS

FICHA DEL SUBPROCESO

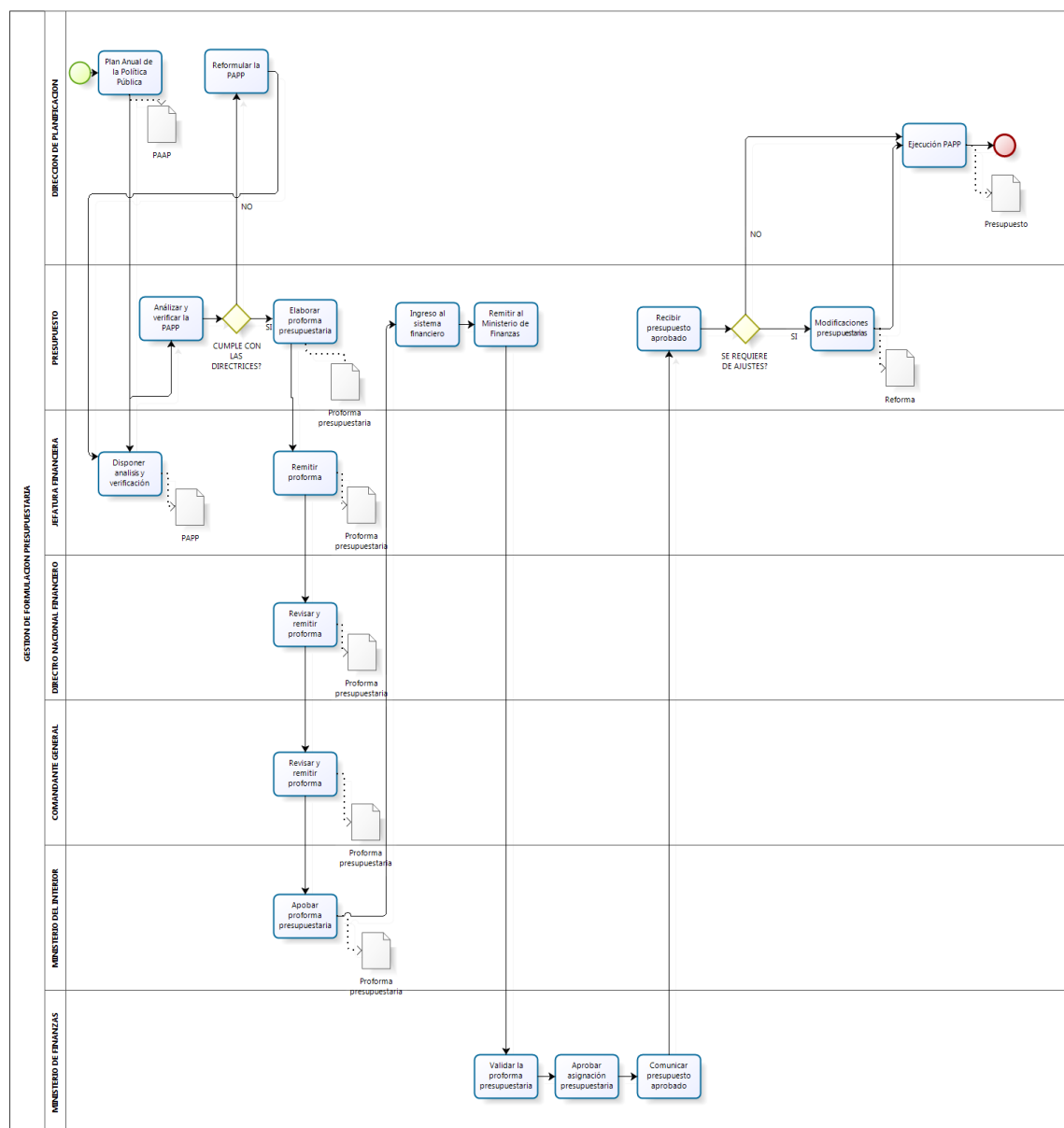
Subproceso:	Gestión de devengado
Código del Subproceso:	PN-GDNF-GC-GD-P01
Descripción:	PROPÓSITO: ❖ Registrar contablemente las afectaciones presupuestarias. DISPARADOR: ❖ Necesidad de contabilizar el CUR de compromiso. ENTRADAS: ❖ <i>CUR de compromiso y la documentación soporte para el pago</i> ACTIVIDADES PRINCIPALES: ❖ <i>Realizar el CUR de devengado.</i> ❖ <i>Realizar el comprobante de retención de ser el caso.</i>
Productos/Servicios del Subproceso:	❖ <i>CUR de devengado</i>
Responsable del Subproceso:	❖ <i>Jefe de Contabilidad</i>
Tipo de cliente:	<i>Interno</i>

CONTROLES DEL SUBPROCESO

- ❖ Artículo 149, art. 153 y art. 154 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.
- ❖ Numeral 3.1.4 de la Normativa del Sistema de Administración Financiera del Sector Público.
- ❖ Numeral 402-03 Normativa de Control Interno.
- ❖ Art. 12 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

- ❖ Ley de Régimen Tributario Interno, particularmente en el Capítulo X y Art. 63.
- ❖ Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, particularmente Capítulo X y Art. 147.
- ❖ Resolución No. NAC-DGER2007-0411 y sus reformas
- ❖ Instructivo para la Desconcentración de Clases de Registros Contables.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO



DESCRIPCIÓN DE LOS SUBPROCESOS

FICHA DEL SUBPROCESO

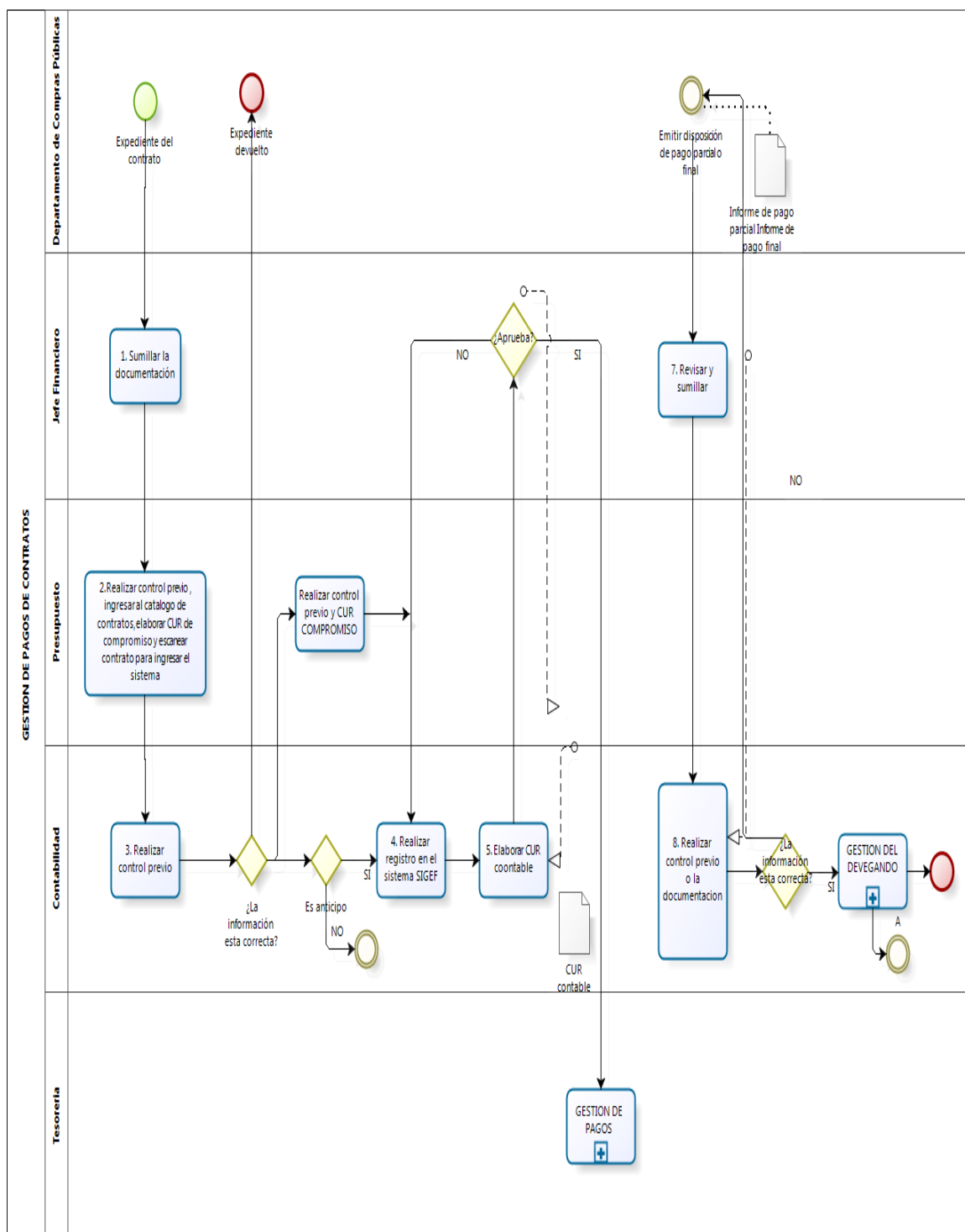
Subproceso:	Gestión de Pagos de Contratos.
Código del Subproceso:	PN-GDNF-GC-GPC-P01
Descripción:	PROPÓSITO: ❖ Tener el control contable del manejo de los contratos que mantiene la institución. DISPARADOR: ❖ <i>Necesidad de mantener un control sobre los pagos anticipados, parciales y final a los contratistas de la institución.</i> ENTRADAS: ❖ <i>Documentación y CUR de Compromiso.</i> ACTIVIDADES PRINCIPALES: ❖ <i>Registrar el contrato en el catalogo de contratos.</i> ❖ <i>Realizar control previo a la documentación y la generación del CUR contable o devengado según lo establece la forma de pago del contrato.</i>
Productos/Servicios del Subproceso:	❖ <i>CUR contable o CUR de devengado para el pago de contratos.</i>
Responsable del Subproceso:	❖ <i>Jefe de Contabilidad</i>
Tipo de cliente:	<i>Interno</i>

CONTROLES DEL SUBPROCESO

- ❖ *Art.149, art 153 y art. 154 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.*
- ❖ *Numeral 402-03 Normativa de Control Interno.*

- ❖ *Art. 12 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.*
- ❖ *Contratos suscritos por la Institución.*

DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO



DESCRIPCIÓN DE LOS SUBPROCESOS

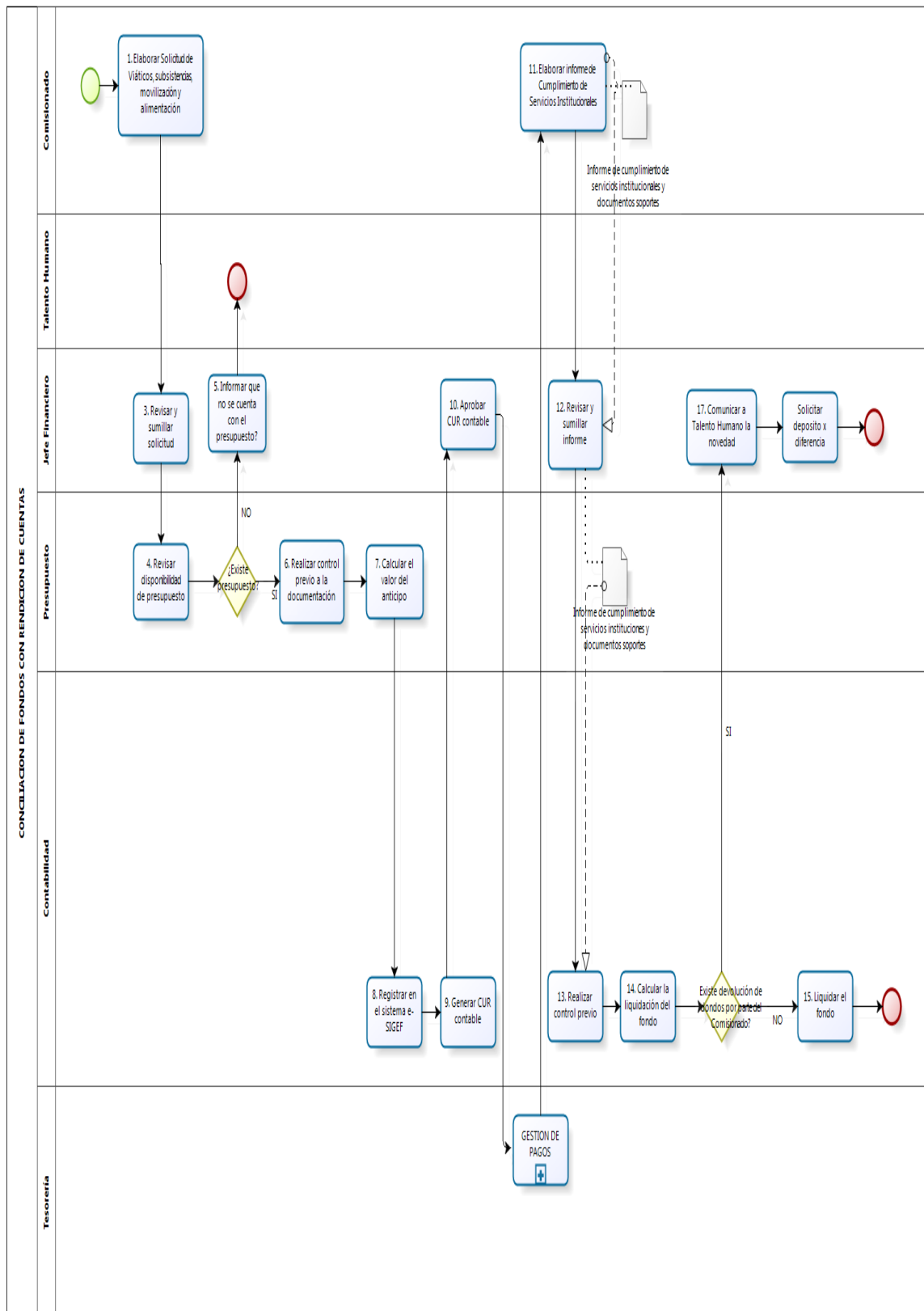
FICHA DEL SUBPROCESO

Subproceso:	Nómina.
Código del Subproceso:	PN-GDNF-GC-N-P01
Descripción:	PROPÓSITO: ❖ Analizar el monto a otorgarse en el Anticipo Remuneración. DISPARADOR: ❖ <i>Responsabilidad de determinar el monto de anticipo remuneración.</i> ENTRADAS: ❖ <i>Solicitud de anticipo de remuneración.</i> ACTIVIDADES PRINCIPALES: ❖ <i>Realizar control previo a la documentación.</i> ❖ <i>Calcular el valor del anticipo por medio del sistema contable e-SIGEF.</i>
Productos/Servicios del Subproceso:	❖ <i>CUR contable.</i> ❖ <i>Asignación de anticipo de remuneración.</i>
Responsable del Subproceso:	❖ <i>Jefe de Contabilidad</i>
Tipo de cliente:	<i>Interno</i>

CONTROLES DEL SUBPROCESO

- ❖ *Art. 254, art. 255 y art. 256 del Reglamento a la ley Orgánica del Servicio Público.*

DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO



DESCRIPCIÓN DE LOS SUBPROCESOS

FICHA DEL SUBPROCESO

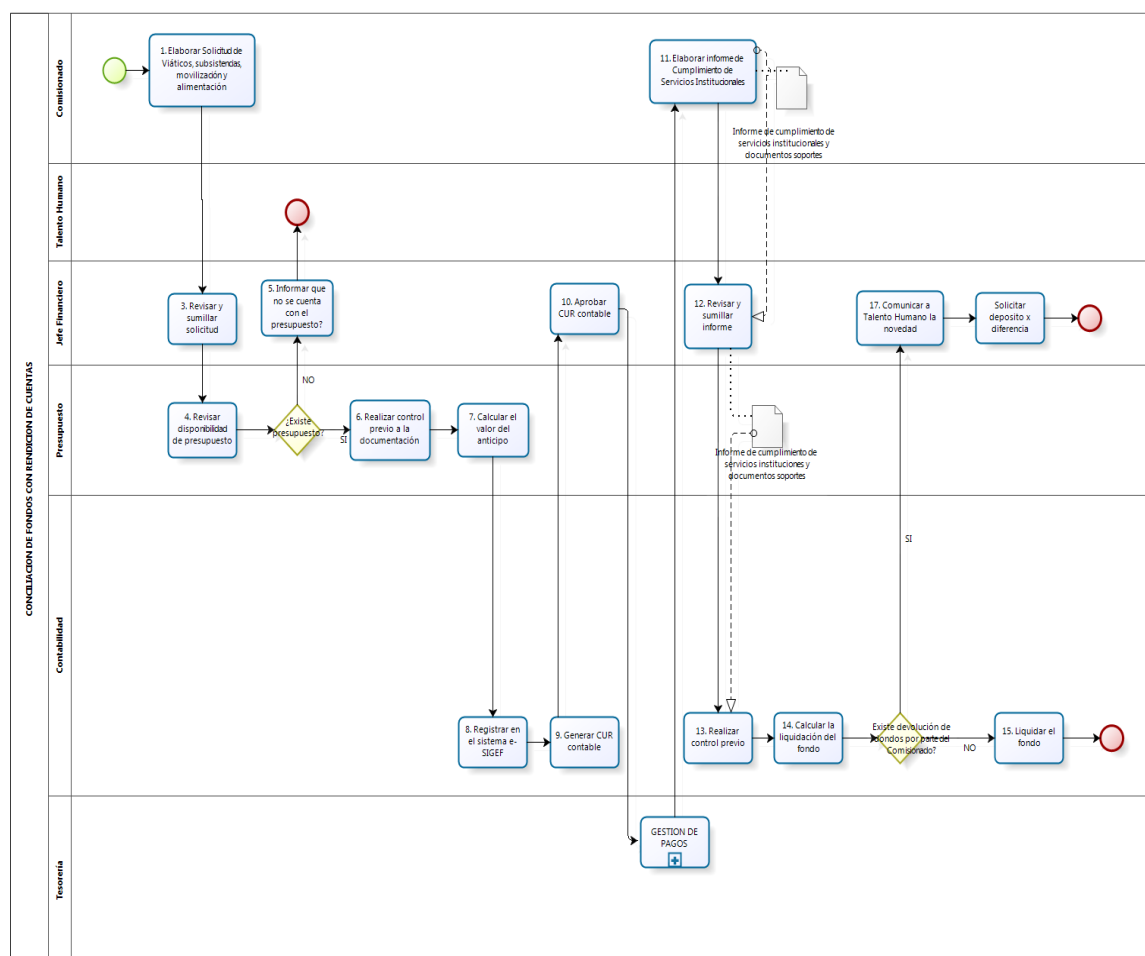
Subproceso:	Conciliación de Fondos con Rendición de Cuentas.
Código del Subproceso:	PN-GDNF-GC-CFRC-P01
Descripción:	PROPÓSITO: ❖ Administrar los desembolsos de dinero por concepto de viáticos, subsistencias, movilizaciones y alimentación cuando las y los servidores públicos y las y los obreros públicos se desplacen fuera de su domicilio y/o lugar de habitual de trabajo dentro fuera del país, a cumplir tareas oficiales o servicios institucionales derivados de las actividades de sus puestos, por el tiempo que dure la prestación o desarrollo de aquellos, desde la fecha de salida hasta su retorno. DISPARADOR: ❖ <i>Necesidad de recursos dirigidos a servidores públicos y las y los obreros públicos para desplazamientos dentro o fuera del país por motivos propios a su función.</i> ENTRADAS: ❖ <i>Solicitud de viático, subsistencias, movilización y alimentación.</i> ACTIVIDADES PRINCIPALES: ❖ <i>Realizar control previo a la documentación.</i> ❖ <i>Calcular el valor del anticipo por medio del sistema contable e-SIGEF.</i> ❖ <i>Calcular la liquidación del viatico, subsistencia, movilización y alimentación.</i> ❖ <i>Liquidar el fondo o solicitar el depósito por diferencias.</i>

Productos/Servicios del Subproceso:	❖ CUR contable. ❖ Asignación de viáticos, subsistencias, movilización y alimentación.
Responsable del Subproceso:	❖ Jefe de Contabilidad
Tipo de cliente:	Interno

CONTROLES DEL SUBPROCESO

- ❖ Reglamento para el pago de viáticos, movilizaciones y subsistencias en el exterior, para las y los servidores y obreros públicos.
- ❖ Reglamento para el pago de Viáticos, Subsistencias, Movilizaciones y Alimentación dentro del país para las y los servidores y las y los obreros públicos.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO



DESCRIPCIÓN DE LOS SUBPROCESOS

FICHA DEL SUBPROCESO

Subproceso:	Conciliación de Fondos con reposición.
Código del Subproceso:	PN-GDNF-GC-CFR-P01
Descripción:	PROPÓSITO: ❖ Asignar y contabilizar montos designados a caja chica destinada a diferentes unidades de la institución. DISPARADOR: ❖ <i>Necesidad de asignar valores monetarios a diferentes unidades de la institución.</i> ENTRADAS: ❖ <i>Solicitud de apertura de fondos.</i> ACTIVIDADES PRINCIPALES: ❖ <i>Asignar fondos de caja chica y emitir el CUR contable.</i> ❖ <i>Realizar control previo a la documentación antes de emitir el CUR.</i> ❖ <i>Emitir el CUR para reposición.</i>
Productos/Servicios del Subproceso:	❖ <i>Asignación de fondos con reposición.</i> ❖ <i>CUR de regularización.</i>
Responsable del Subproceso:	❖ <i>Jefe de Contabilidad</i>
Tipo de cliente:	<i>Interno</i>

CONTROLES DEL SUBPROCESO

- ❖ *Norma técnica para la creación y uso de fondos de reposición y a rendir cuentas.*

CONCILIACIÓN DE FONDOS CON REPOSICIÓN

Swimlanes:

- Custodio:** 1. Solicitar apertura de fondo. 7. Asignar función con reposición.
- Jefe Financiero:** 3. Comunicar la no apertura del fondo. 4. Asignar a un analista. 6. Aprobación del CUR contable. 8. Autorizar liquidación cierre de fondos. 12. Autorizar reposición de fondos. 15. Aprobar CUR de cierre de fondos.
- Responsable de contabilidad:** 2. Revisar asignación de fondos. 5. Emitir el CUR contable para la creación de fondos por medio de la sigel.
- Analista de contabilidad:** 9. Elaborar trámite de liquidación del fondo. 11. Liquidar el fondo. 13. Control previo. 14. Regulación del fondo.
- Responsable de tesorería:** 10. Realizar la asignación presupuestaria del fondo. 16. Revisar archivar.
- Presupuesto:** 11. Realizar la asignación presupuestaria del fondo.

Documentos y Datos:

- Solicitud apertura de fondos
- Solicitud de apertura de fondo negada
- Documentos que soportan los pagos del fondo
- CUR contable
- CUR contable aprobado
- CUR de cierre de fondos
- Documentos soportes por el uso del fondo
- CUR de compromiso
- Ejecución presupuestaria
- CUR de compromiso

Actividades y Decisiones:

- 1. Solicitar apertura de fondo
- 2. Revisar asignación de fondos
- 3. Comunicar la no apertura del fondo
- 4. Asignar a un analista
- 5. Emitir el CUR contable para la creación de fondos por medio de la sigel
- 6. Aprobación del CUR contable
- 7. Asignar función con reposición
- 8. Autorizar liquidación cierre de fondos
- 9. Elaborar trámite de liquidación del fondo
- 10. Realizar la asignación presupuestaria del fondo
- 11. Liquidar el fondo
- 11. Realizar la asignación presupuestaria del fondo
- 12. Autorizar reposición de fondos
- 13. Control previo
- 14. Regulación del fondo
- 15. Aprobar CUR de cierre de fondos
- 16. Revisar archivar

Decisiones:

- ¿Autorizar?
- ¿Es necesario solicitar reposición de fondos?
- ¿Es fin del ejercicio fiscal?

Flujo:

- Solicitud apertura de fondos
1. Solicitar apertura de fondo
2. Revisar asignación de fondos
3. Comunicar la no apertura del fondo
4. Asignar a un analista
5. Emitir el CUR contable para la creación de fondos por medio de la sigel
6. Aprobación del CUR contable
7. Asignar función con reposición
8. Autorizar liquidación cierre de fondos
9. Elaborar trámite de liquidación del fondo
10. Realizar la asignación presupuestaria del fondo
11. Liquidar el fondo
11. Realizar la asignación presupuestaria del fondo
12. Autorizar reposición de fondos
13. Control previo
14. Regulación del fondo
15. Aprobar CUR de cierre de fondos
16. Revisar archivar

DESCRIPCIÓN DE LOS SUBPROCESOS

FICHA DEL SUBPROCESO

Subproceso:	Conciliación de existencias y bienes de larga duración.
Código del Subproceso:	PN-GDNF-GC-CEyBLD-P01
Descripción:	PROPÓSITO: ❖ Realizar ajustes contables cuando existan diferencias en adquisición, pérdidas, donaciones, etc. de las existencias y bienes de larga duración, entre lo físico y lo contable. DISPARADOR: ❖ <i>Necesidad de que exista coherencia entre lo físico y lo contable entre las existencias y los bienes de larga duración.</i> ENTRADAS: ❖ <i>Informe de revisión (constancia) de las existencias y bienes de larga duración.</i> ❖ <i>Información generada en el sistema de existencias y viene de larga duración.</i> ACTIVIDADES PRINCIPALES: ❖ <i>Conciliar contablemente las existencias y bienes de larga duración .</i> ❖ <i>Realizar ajustes contables.</i> ❖ <i>Registrar contablemente la depreciación de los bienes de larga duración.</i>
Productos/Servicios del Subproceso:	❖ <i>Asientos contables de ajuste y de depreciación de bienes de larga duración y de existencias.</i>
Responsable del Subproceso:	❖ <i>Jefe de Contabilidad</i>

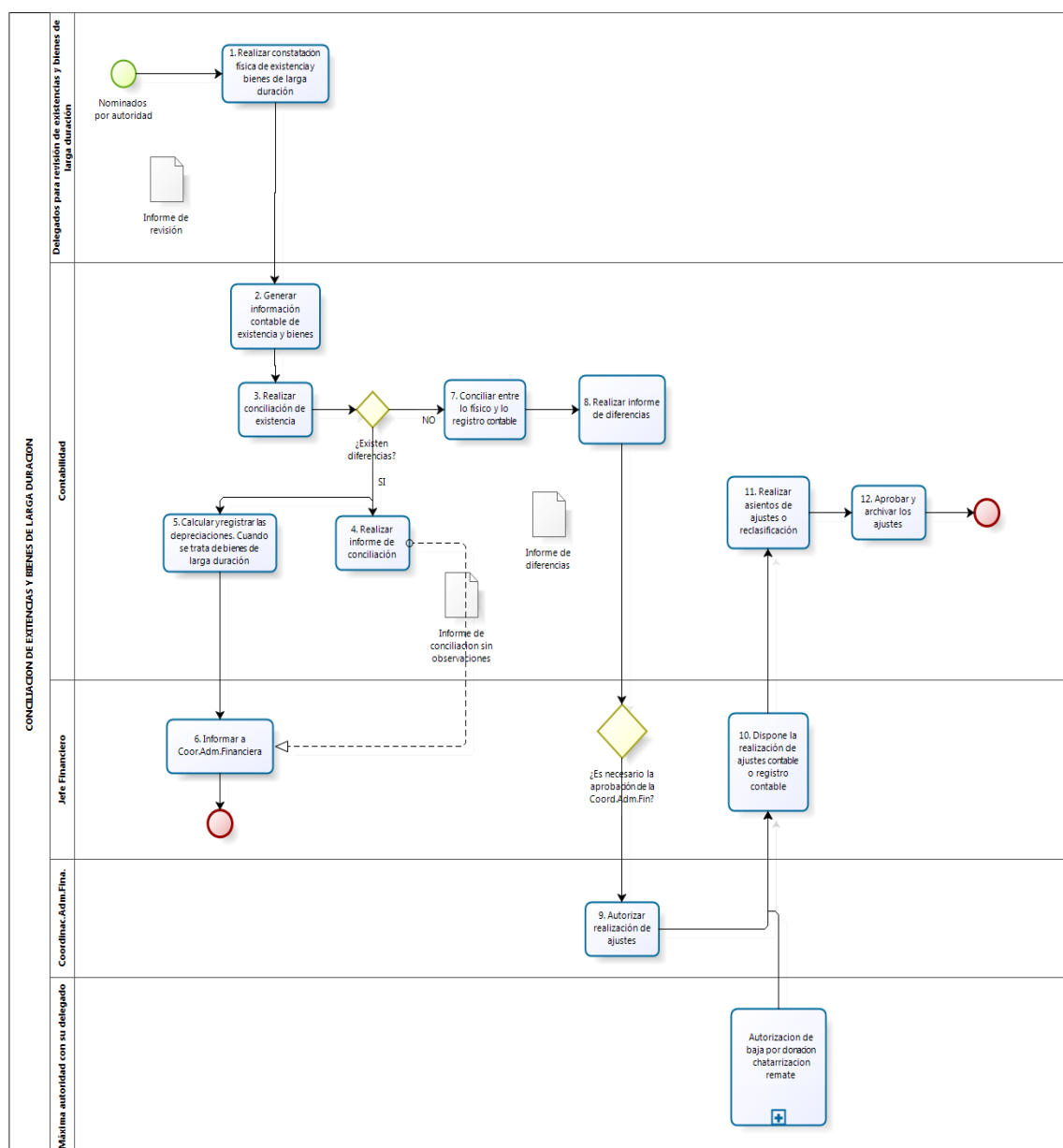
Tipo de cliente:

Interno

CONTROLES DEL SUBPROCESO

- ❖ Numeral 3.2.5 y 3.2.6 de la Normativa del Sistema de Administración Financiera del Sector Público y Capítulo 3 del Acuerdo 012 CG. Manual General de Administración y control de los Activos Fijos del Sector Público.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO



INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO

Los indicadores de Gestión definidos para el proceso de Gestión de Contabilidad son los siguientes:

Nº	Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida	Responsable de Medición	Fuente de la Medición	Frecuencia de Medición
1	Número de registros contables realizados mensualmente	Total de registros realizados menos registros contabilizados	Número de trámites	Jefe de Contabilidad	Sistema e-SIGEF	Mensual
2	Porcentaje del CUR de devengado sin observaciones	CUR de devengado aceptados/Total de CUR de devengado *100	Porcentaje	Responsable de Contabilidad	Sistema e-SIGEF	Mensual
	Número de Contratos pagados	Número de contratos recibidos para pago menos número de contratos contabilizados	Número	Jefe de Contabilidad	Sistema de recepción de documentos	Mensual
4	Número de Anticipos de Remuneración entregados	Número de solicitudes de anticipos de remuneración recibidos menos número de solicitudes realizadas	Número	Jefe de Contabilidad	Sistema de recepción de documentos	Mensual
5	Tiempo para el registro de trámites de viáticos	Tiempo transcurrido entre la recepción de la documentación y la contabilización	Horas	Jefe de Contabilidad	Sistema de recepción de documentos	Semanal
6	Número de asignación de fondos de Caja Chica	Número de solicitudes recibidas menos número de asignaciones realizadas	Número	Jefe de Contabilidad	Sistema de recepción de documentos	Mensual
7	Cantidad de ajustes realizados	Número de trámites recibidos menos número de ajustes realizados	Número	Jefe de Contabilidad	Sistema de recepción de documentos	Mensual

PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO GESTIÓN DE DEVENGADO

PROPÓSITO

Registrar contablemente las afectaciones presupuestarias.

ALCANCE

Este subproceso inicia desde recibir documentación y CUR de compromiso, hasta aprobar el CUR de devengado para pago.

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Actividad	Rol	Descripción	Documento
Recibir documentación y CUR de compromiso	Jefe de Contabilidad	Recibir documentación soporte (contratos, facturas, informes para pagos y demás documentación soporte es enviada por el proceso de gestión presupuestaria.	No aplica
Resignar trámite al analista por medio del sistema contable	Jefe de Contabilidad	Recibir la documentación soporte y reasignar el trámite al analista por medio del sistema contable e-SIGEF.	No aplica
Realizar el control previo	Analista Contable	Realizar el control recurrente a los documentos soporte, es decir verificar la coherencia de la información aritmética y vigencia de las fechas, entre los contratos, facturas, informes de pago, CUR de compromiso y demás documentación necesaria. Además que los bienes y servicios recibidos guarden conformidad plena con la calidad y cantidad descritas o detalladas en la factura o en el contrato	No aplica
Solicitar y completar la información	Jefe de Contabilidad	En el caso de que la documentación no esté correcta, solicitar al área solicitante que corrija o complete la documentación requerida. En el caso de que el CUR de compromiso este incorrecto, devolver al Responsable de Presupuestos.	No aplica
Corregir documentación	Área Solicitante	Con el fin de continuar con el	Documentación

		proceso contable, el área solicitante realizará las correcciones a los documentos y/o información para iniciar nuevamente el proceso.	corregida
Realizar retenciones por medio del sistema y CUR de devengado	Analista Contable	En el caso de que la documentación habilitante sea la correcta, ingresar la información para la emisión del CUR de devengado y realizar la emisión del comprobante de retención de impuestos (IVA y Renta, cuando aplique) respectivo por medio del sistema. Para esta actividad hará uso del Instructivo de Manejo de Contratos de Obras y/o Servicio.	Comprobante de Retención de Impuestos
Autorizar CUR de devengado	Analista Contable	Solicitar por medio del sistema el CUR de devengado, y realizar la emisión del mismo.	CUR de devengado
Revisar, validar y firmar el CUR	Jefe de Contabilidad	Revisar, aprobar y firmar el CUR del devengado, con el fin de que el comprobante de retención este bien efectuado, considerando los montos y las fechas. En caso de que exista algún error entregar al analista contable responsable para que modifique el error encontrado.	CUR de devengado Comprobante de Retención de Impuestos
Firmar y entregar al Jefe Financiero	Jefe de Contabilidad	Una vez validado, entregar al Jefe Financiero para la firma del CUR del devengado.	CUR de devengado Comprobante de Retención de Impuestos
Recibir y revisar documentación	Jefe Financiero	Recibir y revisar documentación, en el caso de encontrar errores, devolver al responsable de contabilidad para que realice los ajustes respectivos.	CUR de devengado Comprobante de Retención de Impuestos
Autorizar el pago	Jefe Financiero	En el caso de que todo esté correcto, autorizar el pago. Sumillar la documentación y enviar al proceso de tesorería para realizar la respectiva gestión.	CUR de devengado aprobado Comprobante de Retención de Impuestos

PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO GESTIÓN DE PAGO DE CONTRATOS

PROPÓSITO

Tener el control contable del manejo de los contratos que mantiene la institución.

ALCANCE

Este subproceso comienza desde recibir documentación y CUR de compromiso hasta cierre liquidación del contrato.

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Actividad	Rol	Descripción	Documento
Aprobar y sumillar la documentación	Jefe Financiero	Una vez que el Departamento de Compras Públicas cuenta con el respectivo contrato (y sus respectivas garantías) por la adquisición de un bien o servicio, envía dicha información al Jefe Financiero, el cual aprueba y sumilla para entregar al Responsable de Presupuestos.	Contrato y Garantías
Realizar Control Previo, Ingresar al Catálogo de Contratos, elaborar CUR de Compromiso y escanear contrato para ingresar al sistema.	Responsable de Presupuesto	Recibir la documentación y realizar Control Previo a la misma, es decir, verificar la coherencia de la información entre los contratos y las garantías, para luego ingresar al Catálogo de Contratos en el sistema esigef y con esto la elaboración del CUR de Compromiso respectivo. Por último escanear el contrato para ingresar al sistema. Para esta actividad hará uso del Instructivo de Manejo de Contratos de Obras y/o Servicios.	CUR de compromiso
Realizar Control Previo	Responsable de Contabilidad	Realizar control previo a la documentación que incluye la verificación en la coherencia del contrato con las garantías, formas de pago que señala el contrato con las garantías, formas de pago que señala el contrato, entre otras. En caso de escanear errónea, devolver al Departamento de Compras Públicas para que realice las gestiones pertinentes.	No aplica
Realizar registro en el sistema e-SIGEF	Responsable de Contabilidad	Cuando en el contrato se considera el pago de anticipo, se realiza el registro contable mediante el sistema e-SIGEF. Para esta actividad se debe realizar el Instructivo para el Registro de Operaciones no Presupuestarias	No aplica
Elaborar CUR Contable	Responsable de	Una vez registrado en el sistema	CUR contable

	Contabilidad	contable, se emite el respectivo CUR contable, para que sea revisado y aprobado por el Jefe Financiero, el cual enviará al Responsable de Tesorería para la respectiva Gestión de Pagos	
Emitir informes pago parcial/final	Departamento de Compras Públicas	Si el contrato lo establece, se emiten los respectivos informes para pagos parciales o en su defecto el pago final cuando se ha cumplido el objeto del contrato. Para lo cual se debe contar con documentación complementaria (informes del proveedor, planillas, entre otras). Esta información es entregada al Jefe Financiero.	Informes de pagos parciales Informe de pago final
Recibir y sumillar	Jefe Financiero	Recibir, revisar y sumillar los informes parciales o el informe final, para ser entregado al Responsable de Contabilidad	Informes de pagos parciales Informe de pago final
Realizar control previo a la documentación por medio del catálogo de contratos	Responsable de Contabilidad	Antes de continuar con el subproceso del Devengado, se realiza una verificación de los informes parciales o el informe final respecto a la forma de pago establecidas en el contrato, esto se realiza ingresando al sistema esigef y al catalogo de contratos. En caso de encontrar alguna diferencia, se devuelve al Departamento de Compras Públicas para que realice los ajustes respectivos.	No aplica

PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO NÓMINA

PROPÓSITO

Determinar el valor de anticipo de remuneración a otorgar.

ALCANCE

Comienza al recibir la solicitud del anticipo del funcionario.

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Actividad	Rol	Descripción	Documento
Solicitud de anticipo de sueldo	Funcionario	Entregar la solicitud de anticipo de sueldo, en función de lo que establece el Reglamento a la ley Orgánica de Servicio Público	Solicitud de Anticipo
Revisar la información	Jefe Financiero	Cuando se trate de anticipo sueldo, verificar si el funcionario tiene derecho al anticipo de sueldo, en caso de no tener derecho, devolver la solicitud de anticipo.	No aplica
Generar el CUR de devengado mediante el sistema esigef	Jefe Financiero/ Responsable de Contabilidad	Emitir el CUR contable cuando se trata de anticipos, entregar la documentación soporte al Responsable de Tesorería para que realice el pago.	CUR de devengado o CUR contable

PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO CONCILIACIÓN DE FONDOS CON RENDICIÓN DE CUENTAS

PROPÓSITO

Administrar los desembolsos de dinero por concepto de viáticos, subsistencias, movilizaciones y alimentación cuando las y los servidores públicos y las y los obreros públicos se desplacen fuera de su domicilio y/o lugar de trabajo dentro o fuera del país.

ALCANCE

Este subproceso comienza desde recibir documentación previa a la comisión hasta realizar liquidación de la comisión.

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Actividad	Rol	Descripción	Documento
Elaborar la solicitud de viáticos, subsistencias, movilización y alimentación	Requirente	Elaborar solicitud de viáticos, subsistencias, movilización y alimentación que deberá estar debidamente autorizada por la máxima autoridad o su delegado cuando se trata de traslados fuera del país de funcionarios de la Función Ejecutiva y organismos adscritos, se realizará a través del correspondiente acuerdo o resolución.	Solicitud de viáticos, subsistencias, movilización y alimentación debidamente autorizada
Firmar solicitud	Talento Humano	Firmar la solicitud de viáticos, subsistencias, movilización y alimentación, con el fin de tener un conocimiento del desplazamiento y justificaciones, además de controlar la asistencia y si es necesario la previsión de la alimentación	Solicitud de viáticos, subsistencias, movilización y alimentación debidamente autorizada
Revisar y sumillar solicitud	Jefe Financiero	Revisar y sumillar la solicitud de viáticos, subsistencia y entregar al responsable de presupuestos	Solicitud de viáticos, subsistencias, movilización y alimentación debidamente autorizada
Revisar disponibilidad de presupuesto	Responsable de Presupuestos	Revisar la disponibilidad de recursos en el presupuesto de la institución, en el caso de que no exista disponibilidad informar al Jefe Financiero	No aplica
Informar que no se cuenta con el presupuesto	Jefe Financiero	Una vez que se ha verificado que no existe disponibilidad de fondos, informar al requirente que no se cuentan con fondos para viáticos, subsistencias, movilización y alimentación.	No aplica
Realizar control previo a la documentación	Responsable de Contabilidad	En el caso de que si exista la disponibilidad de fondos, realizar el control previo a la documentación que soporta la asignación de los viáticos	Solicitud de viáticos, subsistencias, movilización y alimentación debidamente autorizada
Calcular el anticipo por medio del sistema	Responsable de Contabilidad	Calcular el anticipo por medio del sistema, donde se considera el nivel del servidor o servidora pública y la zona o país a la cual se desplaza	No aplica
Registrar en el e-SIGEF	Responsable de	Registrar en el sistema e-SIGEF, el	No aplica

	Contabilidad	valor del anticipo calculado para proceder con el debido pago	
Generar CUR Contable	Responsable de Contabilidad	Generar CUR contable, para que Tesorería gestione el pago, la cual deberá realizarse por lo menos con un día de anticipación a la salida de los funcionarios	CUR Contable
Aprobar CUR Contable	Jefe Financiero	Aprobar CUR Contable, para que Tesorería gestione el pago, la cual deberá realizarse por lo menos con un día de anticipación a la salida de los funcionario	CUR Contabilidad
Subproceso de Gestión de Pagos	Responsable de Tesorería	Realizar el pago según lo establece el correspondiente subproceso	Confirmación de pago
Elaborar informe de cumplimiento de servicios institucionales	Requirente	Elaborar informe de cumplimiento de servicios institucionales, que será presentado en el termino de 4 días posteriores al cumplimiento de los servicios institucionales, utilizando el formado dispuesto por el Ministerio de Relaciones Laborales. Cuando se trate de desplazamientos dentro del país deberá ser presentado a la máxima autoridad o su delegado, con una copia al jefe inmediato, cuando se trata de viajes al exterior, además de presentar a la máxima autoridad y a su delegado.	Informe de cumplimiento de servicios institucionales y documentos de soportes
Revisar y sumillar informe	Jefe Financiero	Revisar y sumillar el informe.	Informe de cumplimiento de servicios institucionales y documentos de soportes
Calcular la liquidación del viático	Responsable de Contabilidad	Calcular la liquidación del viático, subsistencia y alimentación considerando los días que debió pernoctar fuera de su domicilio, considerando como base la hora de salida y llegada al domicilio y/o el lugar de trabajo. Cuando se trata de subsistencias y alimentación por actividades realizadas en el mismo día se considerará el número de horas desde la salida hasta la hora de llegada al domicilio y/o al lugar de trabajo, en función del anticipo entregado y los justificativos que soportan los valores.	Liquidación del viático, subsistencia, movilización y alimentación,

Liquidar el fondo	Responsable de Contabilidad	Realizar la Liquidación del fondo, cuando todo el anticipo al funcionario se encuentre soportado y que no haya sobrepasado los 10 días laborables (traslados en el país). Si se sobrepasó de este plazo, se considerará desde el primero hasta el límite de 30 días calendario (60 días por funciones de auditoría o fiscalización) 70% del valor del viático diario, de cuyo valor el 70% deberá ser obligatoriamente respaldado y el 30% no requerirá justificación. Cuando se trate de desplazamientos al exterior, si el servidor estuvo más o menos días de lo planificado hará el reintegro o devolución de las diferencias	Liquidación del viático, subsistencia, movilización y alimentación,
Solicitar deposito por diferencia	Responsable de Contabilidad	Cuando existe una diferencia a cargo del funcionario, se solicita se realice el depósito respectivo en una institución financiera determinada	No aplica

PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO CONCILIACIÓN DE FONDOS CON REPOSICIÓN

PROPÓSITO

Asignar y contabilizar montos destinados a caja chica y fondos rotativos a diferentes unidades de la institución.

ALCANCE

Este subproceso inicia desde recibir requerimientos para apertura de fondos hasta realizar liquidación de caja chica o fondo rotativo.

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Actividad	Rol	Descripción	Documento
Revisar asignación de fondos	Jefe Financiero	Revisar la solicitud de asignación de fondos con reposición, verificando el valor y la justificación para entregar este fondo	No aplica
Comunicar la no apertura del fondo	Jefe Financiero	En el caso de no autorizar la asignación de fondos, comunicar a la unidad administrativa requirente	Solicitud de apertura de fondos negada

		la no autorización con el justificativo respectivo.	
Asignar a un analista	Responsable de Contabilidad	Una vez que el Jefe Financiero autorizó la asignación de fondos, el responsable de contabilidad asigna a un analista por medio del sistema e-sigef para que proceda con la emisión del CUR contable	No aplica
Emitir el CUR contable para la creación de fondos	Analista de Contabilidad	Por medio del sistema e-sigef, emitir el CUR contable solicitado para la creación de fondos de reposición.	CUR contable
Aprobación del CUR contable	Jefe Financiero	Una vez emitido el CUR contable, el Jefe Financiero aprueba el respectivo CUR contable, para que el Responsable de Tesorería realice la gestión de pagos.	CUR contable aprobado
Asignar fondos de reposición	Unidad Administrativa Requirente	Recibir los fondos con reposición (asignación que lo recibe una persona de la unidad para su administración), y hacer uso de ellos, en función de sus necesidades	No aplica
Autorizar liquidación cierre de fondo de caja chica	Jefe Financiero	Cuando la unidad requirente ya no desea hacer uso de este tipo de fondos, se procede a la liquidación. Para esta liquidación el Jefe Financiero autoriza al proceso de contabilidad el cierre de este fondo.	Informe de liquidación
Elaborar trámite de liquidación de caja chica	Analista de Contabilidad	El analista responsable, realiza el trámite respectivo para la liquidación del fondo de caja chica con reposición, es decir, determinar los montos asignados y los montos que fueron justificados con los debidos documentos.	Informe de Liquidación
Realzar la asignación presupuestaria del fondo de caja chica	Responsable de Presupuesto	Una vez que se liquidó el fondo, el Departamento de presupuestos realiza el CUR de compromiso con el fin de que exista la afectación presupuestaria por este concepto.	CUR de compromiso
Liquidar el fondo de caja chica	Analista de Contabilidad	Una vez que está realizada la afectación presupuestaria, se realiza la liquidación del fondo por medio del sistema contable e-SIGEF.	No aplica
Autorizar la reposición de fondos de caja chica	Jefe Financiero	En el caso de que sea necesario más recursos para la administración del fondo, lo cual es resultado de las necesidades de la	No aplica

		unidad, el Jefe Financiero realiza la autorización respectiva para la reposición de fondos.	
Control previo	Analista de Contabilidad	Con la documentación de soporte para realizar la reposición del fondo, se realiza el control previo de las facturas y/o otros documentos que evidencian el uso del fondo, para que el responsable de presupuesto genere la afectación presupuestaria	No aplica
Regulación del fondo	Analista de Contabilidad	Una vez que el cierre del ejercicio fiscal este terminado, se deben cerrar todos los fondos aperturados, para esto se realiza la respectiva liquidación del fondo para determinar los saldos pendientes si existen y se emite el CUR de cierre de fondos.	CUR de cierre de fondos
Aprobar CUR de cierre de fondos	Jefe Financiero	Una vez que el responsable de contabilidad haya realizado el CUR de cierre de fondos, el Jefe Financiero procede a la aprobación de dicho documento.	CUR de cierre de fondos aprobado
Recibir y archivar	Responsable de Tesorería	Recibir el CUR de cierre de fondos, además de toda la documentación que justificó el uso del fondo con reposición, para el correspondiente archivo	No aplica

PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO CONCILIACIÓN DE EXISTENCIAS Y BIENES DE LARGA DURACIÓN

PROPÓSITO

Realizar ajustes contables de las existencias y bienes de larga duración, entre lo físico y lo contable.

ALCANCE

Este subproceso inicia desde recibir informes de existencias y bienes de larga duración hasta realizar ajustes contables por diferencias.

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Actividad	Rol	Descripción	Documento
Realizar constatación física de existencias y bienes de	Delegados para revisión de existencias	Realizar constatación física de existencias y bienes de larga	Informe de Revisión

larga duración.	y bienes de larga duración	duración. Los delegados son representantes del Departamento Financiero y/o otros que generarán un informe de contratación física de las existencias y de los bienes de larga duración.	
Generar Información contable de existencia y bienes	Responsable de Contabilidad	Generar por medio del sistema e-sigef la información contable referente a las cuentas de existencia y bienes de larga duración, con el fin de realizar la respectiva conciliación,	No aplica
Realizar conciliación de existencia	Responsable de Contabilidad	Realizar la conciliación de existencias, por medio del cruce de información según informe de la revisión de los delegados y la información contable de las cuentas respectivas	No aplica
Realizar informe de conciliación	Responsable de Contabilidad	En el caso de que no existan diferencias entre el informe de revisión y la información contable, realizar el informe de conciliación de existencias y bienes de larga duración sin observaciones.	Informe de conciliación sin observaciones
Calcular y registrar las depreciaciones, cuando se trata de bienes de larga duración	Responsable de Contabilidad	Una vez que no se registraron errores en la conciliación, realizar los cálculos de las depreciaciones de los bienes de larga duración considerando los saldos ya depreciados y el porcentaje aplicado según el tipo de bien. El cálculo de éstas depreciaciones deben ser contabilizadas por medio del sistema contable. Para esta actividad se debe utilizar el instructivo para el Registro de Operaciones no Presupuestarias y el Anexo del Instructivo de Operaciones no Presupuestarias Clases de Registro.	No aplica
Informar a coordinación administrativa financiera	Jefe Financiero	Tanto el informe de conciliación sin observaciones, como el cálculo de las depreciaciones deben ser entregadas a la Coordinación Administrativa Financiera para su respectivo análisis	No aplica
Conciliar entre lo físico y lo registrado contablemente	Responsable de Contabilidad	En el caso de no encontrar diferencias en la conciliación, verificar en que existencia o bien de larga duración se encuentra la diferencia, con el fin de regularizar	No aplica

		tanto en lo físico como en lo contable.	
Realizar informe de diferencias	Responsable de Contabilidad	Con las diferencias evidenciadas en la actividad anterior en las existencias y/o en los bienes de larga duración, realizar el respectivo informe con el fin de informar y regularizar las diferencias. La cual debe ser entregada al Jefe Financiero.	Informe de diferencias
Autorizar realización de ajustes	Coordinación Administrativa Financiera	Cuando las diferencias encontradas se entrega el informe de diferencias a la Coordinación Administrativa Financiera, con el fin de que proceda con la autorización para realizar los ajustes respectivos en el sistema contable cuando aplique	Autorización para realizar ajustes
Disponer la realización de ajuste contable o registro contable	Jefe Financiero	En el caso de que no sea necesaria la autorización de la Coordinación Administrativa Financiera, autoriza al analista de contabilidad la realización de ajuste contable o registro contable. Esto también sucede cuando recibe la autorización de baja por donación, chatarrización o remate por parte de la Máxima Autoridad o su delegado.	Autorización para realizar ajustes
Realizar asientos de ajuste o registro contable	Analista de Contabilidad	Una vez que se cuenta con la autorización para realizar los ajustes contables por diferencias en existencias y bienes de larga duración, así como también como información referente a baja por chatarrización o remate, se realiza los registros contables respectivos. Para esta actividad se debe utilizar el Instructivo para Registro de Operaciones no Presupuestarias y el Anexo del Instructivo de Operaciones no Presupuestarias Clases de Registro.	No aplica

PROCESO DE GESTION DE PRESUPUESTO

INFORMACIÓN BÁSICA

Proceso:	Gestión de Presupuesto
Código del Proceso:	PN-GDNF-GP
Descripción:	PROPÓSITO: ❖ Ejecutar la aplicación de las fases presupuestarias como formulación, aprobación, ejecución, evaluación, liquidación y clausura del presupuesto institucional. DISPARADOR: ❖ <i>Requerimientos de recursos financieros para la ejecución del Plan Anual de la Política Pública.</i> ENTRADAS: ❖ <i>Plan Anual de la Política Pública (PAPP).</i> ❖ <i>Solicitudes de disponibilidad presupuestaria.</i> ❖ <i>Documentos habilitantes para el pago.</i> ❖ <i>Información y directrices referente a gestión presupuestaria.</i> SUBPROCESOS: 7. Formulación Presupuestaria. 8. Certificación Presupuestaria. 9. Ejecución Presupuestaria. 10. Seguimiento y Evaluación. 11. Clausura y liquidación presupuestaria.
Productos/Servicios del Proceso:	❖ <i>Presupuesto ajustado para ejecución.</i> ❖ <i>Certificaciones de disponibilidad presupuestaria.</i> ❖ <i>CUR de Compromiso.</i> ❖ <i>Informes de ejecución presupuestaria.</i>

Tipo de Proceso:	<i>Sustantivo</i>
Responsable del Proceso:	❖ <i>Jefe de Presupuesto</i>
Tipo de cliente:	<i>Interno y Externo</i>
Marco Legal:	❖ <i>Sección Cuarta de la Constitución de la República del Ecuador.</i> ❖ <i>Capítulo III del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.</i> ❖ <i>Numeral 1.1.2.1 , numeral 2 de la Normativa del Sistema de Administración Financiera del Sector Público.</i> ❖ <i>Normas de Control Interno Aplicables a Entidades del Sector Público.</i> ❖ <i>Numeral 402-02 Normativa de Control Interno.</i>

LINEAMIENTOS DEL PROCESO

El proceso de Gestión Presupuestaria requiere considerar los siguientes aspectos dentro de su proceso:

- ❖ *El proceso de gestión presupuestaria debe estar de acuerdo con lo establecido en la programación operativa institucional.*
- ❖ *Cualquier reforma al presupuesto de la institución debe ser dispuesta por la Dirección de Planificación de la Institución, Sección Planes y Proyectos de la Dirección General de Logística y Materiales.*
- ❖ *La ejecución presupuestaria debe ser planificada durante todo el ejercicio fiscal, con el fin de evitar problemas de ejecución al fin del periodo fiscal.*

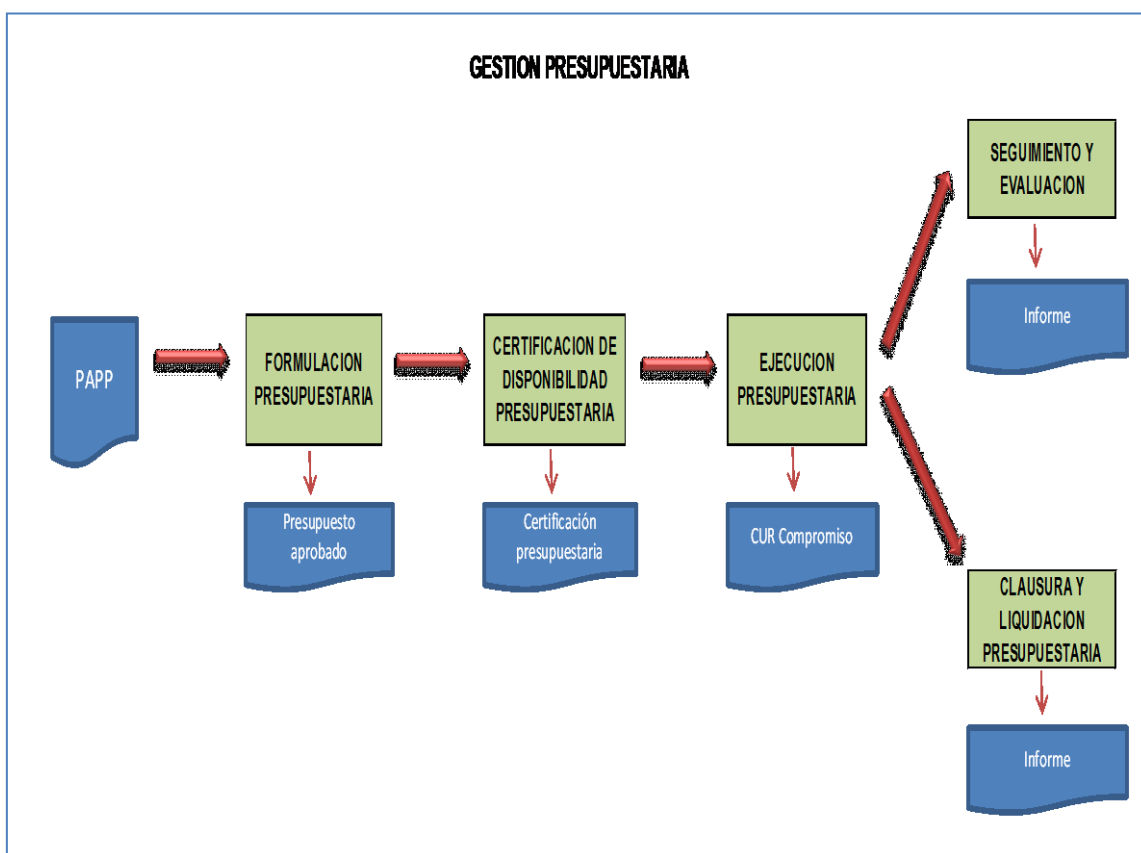
GLOSARIO DE TÉRMINOS Y ABREVIATURAS

- ❖ e-SIGEF.- Sistema Integrado de Gestión Económica y Financiera
- ❖ PAPP.- Plan Anual de la Política Pública.
- ❖ PAC.- Plan Anual de Compras.

- ❖ **Certificación de disponibilidad presupuestaria.**- Es garantizar que se cuenta con el crédito presupuestario disponible y libre de afectación, para comprometer un gasto con cargo al presupuesto institucional autorizado para el año fiscal respectivo, previo cumplimiento de las disposiciones legales vigentes que regulen el objeto materia del compromiso. Dicha certificación implica la reserva del crédito presupuestario, hasta el perfeccionamiento del compromiso y la realización del correspondiente registro presupuestario.
- ❖ **CUR.- Código Único de Registro.**
- ❖ **CUR Compromiso.-** Comprobante Único de Registro de Compromiso.- Mediante el cual se afecta al presupuesto.
- ❖ **Proforma presupuestaria.-** Expresión de la programación presupuestaria de una institución indicada en unidades monetarias.

MAPA DE INTERRELACIÓN DE PROCESOS

A continuación se presenta una visión general del proceso de Gestión Presupuestaria.



DESCRIPCIÓN DE LOS SUBPROCESOS

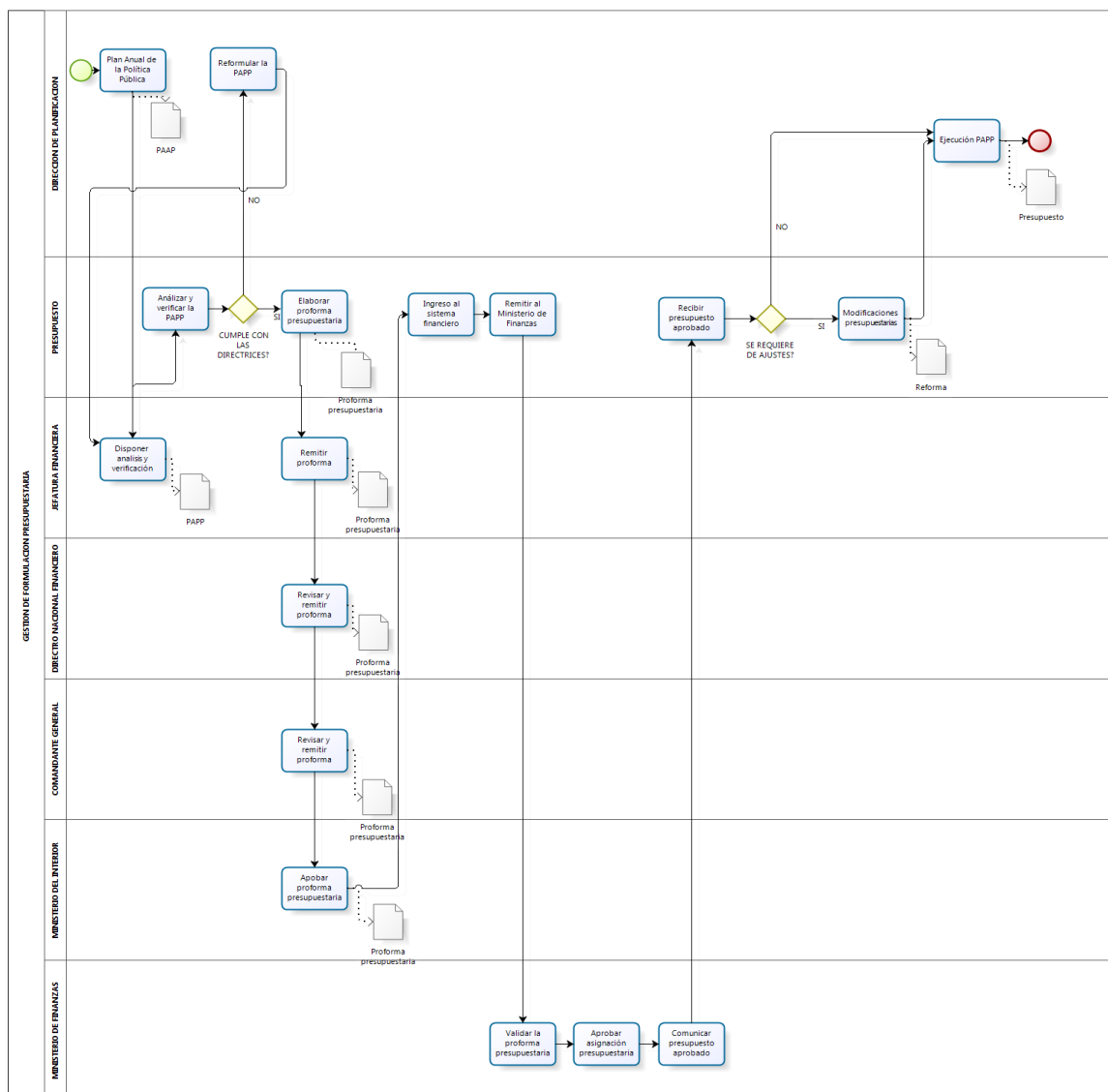
FICHA DEL SUBPROCESO

Subproceso:	Formulación Presupuestaria
Código del Subproceso:	PN-GDNF-GP-FP-P01
Descripción:	PROPÓSITO: ❖ Contar con el presupuesto para iniciar las actividades propias de la Institución. DISPARADOR: ❖ <i>Plan Anual de la Política Pública estructurado por la Dirección de Planificación y Plan Anual de Contratación estructurado por la Dirección General de Logística y Materiales.</i> ENTRADAS: ❖ <i>Plan Anual de la Política Pública y Plan Anual de Contratación</i> ACTIVIDADES PRINCIPALES: ❖ <i>Ingresar información del presupuesto originado del PAPP y PAC.</i> ❖ <i>Realizar modificaciones presupuestarias, en el sistema financiero e-SIGEF, en el presupuesto aprobado por el Ministerio de Finanzas.</i>
Productos/Servicios del Subproceso:	❖ <i>Presupuesto aprobado para ejecución.</i>
Responsable del Subproceso:	❖ <i>Jefe de Presupuesto</i>
Tipo de cliente:	<i>Interno y Externo</i>

CONTROLES DEL SUBPROCESO

- ❖ *Capítulo III, Sección II del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.*
- ❖ *Numeral 1.1.2.1 y numeral 2.3 de la Normativa del Sistema de Administración Financiera del Sector Público.*

DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO



DESCRIPCIÓN DE LOS SUBPROCESOS

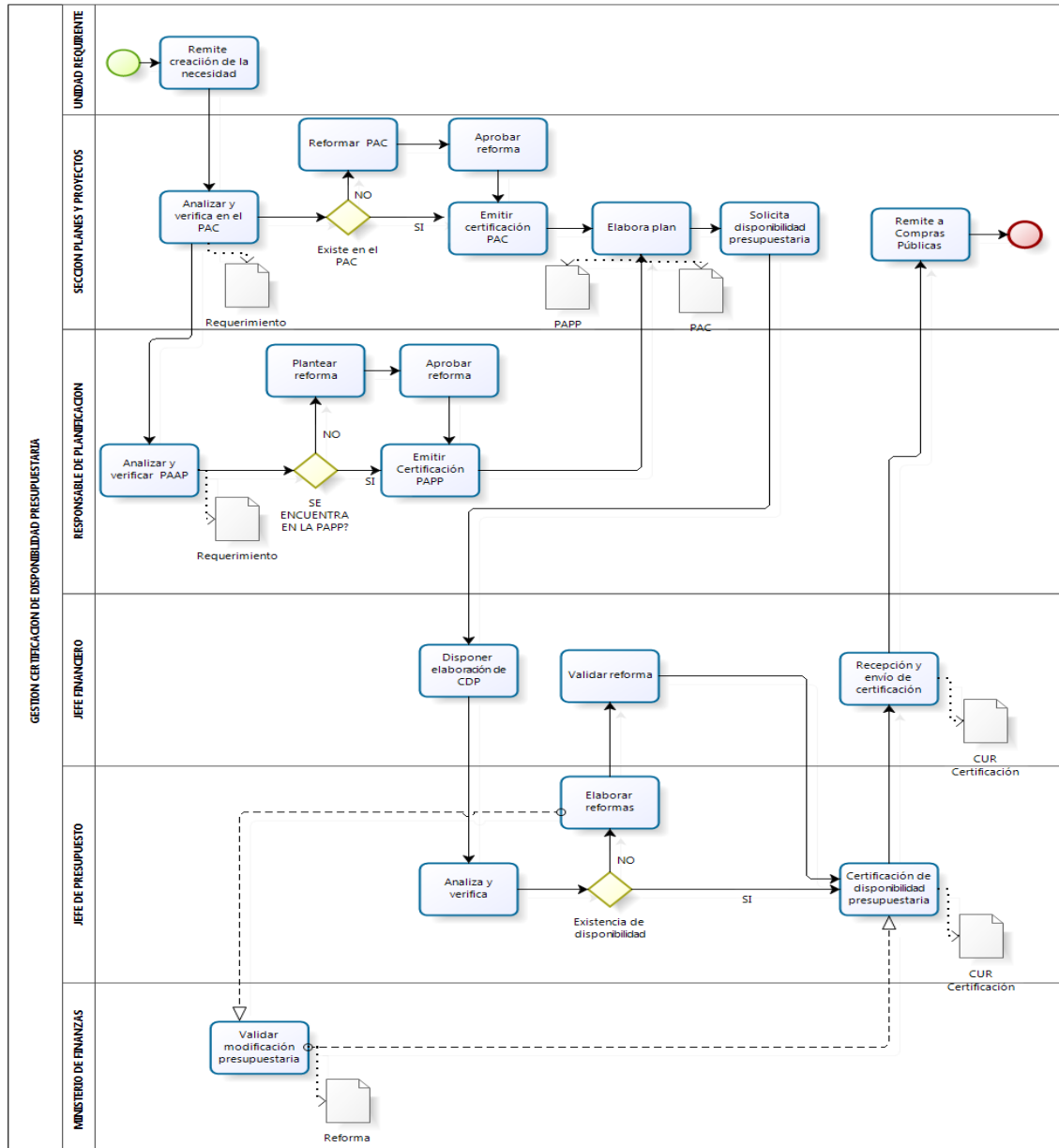
FICHA DEL SUBPROCESO

Subproceso:	Certificación de disponibilidad presupuestaria
Código del Subproceso:	PN-GDNF-GP-CP-P01
Descripción:	PROPÓSITO: ❖ Garantizar el pre-compromiso del presupuesto por medio de la emisión de certificaciones presupuestarias. DISPARADOR: ❖ <i>Requerimientos justificados de recursos económicos solicitadas por la Unidad Policial.</i> ENTRADAS: ❖ <i>Solicitud de disponibilidad presupuestaria debidamente justificada.</i> ACTIVIDADES PRINCIPALES: ❖ <i>Verificación de la existencia de fondos para el financiamiento.</i> ❖ <i>Verificación de la necesidad en el PAPP y PAC.</i> ❖ <i>Emitir certificación de disponibilidad presupuestaria.</i> ❖ <i>Ingreso de la certificación en el sistema financiera e-SIGEF.</i>
Productos/Servicios del Subproceso:	❖ <i>Certificado presupuestario.</i>
Responsable del Subproceso:	❖ <i>Jefe de Presupuesto</i>
Tipo de cliente:	<i>Interno y Externo</i>

CONTROLES DEL SUBPROCESO

- ❖ *Art. 115 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.*
- ❖ *Numeral 2.4.2.3.1.1 y numeral 2.4.3 de la Normativa del Sistema de Administración Financiera del Sector Público.*

DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO



DESCRIPCIÓN DE LOS SUBPROCESOS

FICHA DEL SUBPROCESO

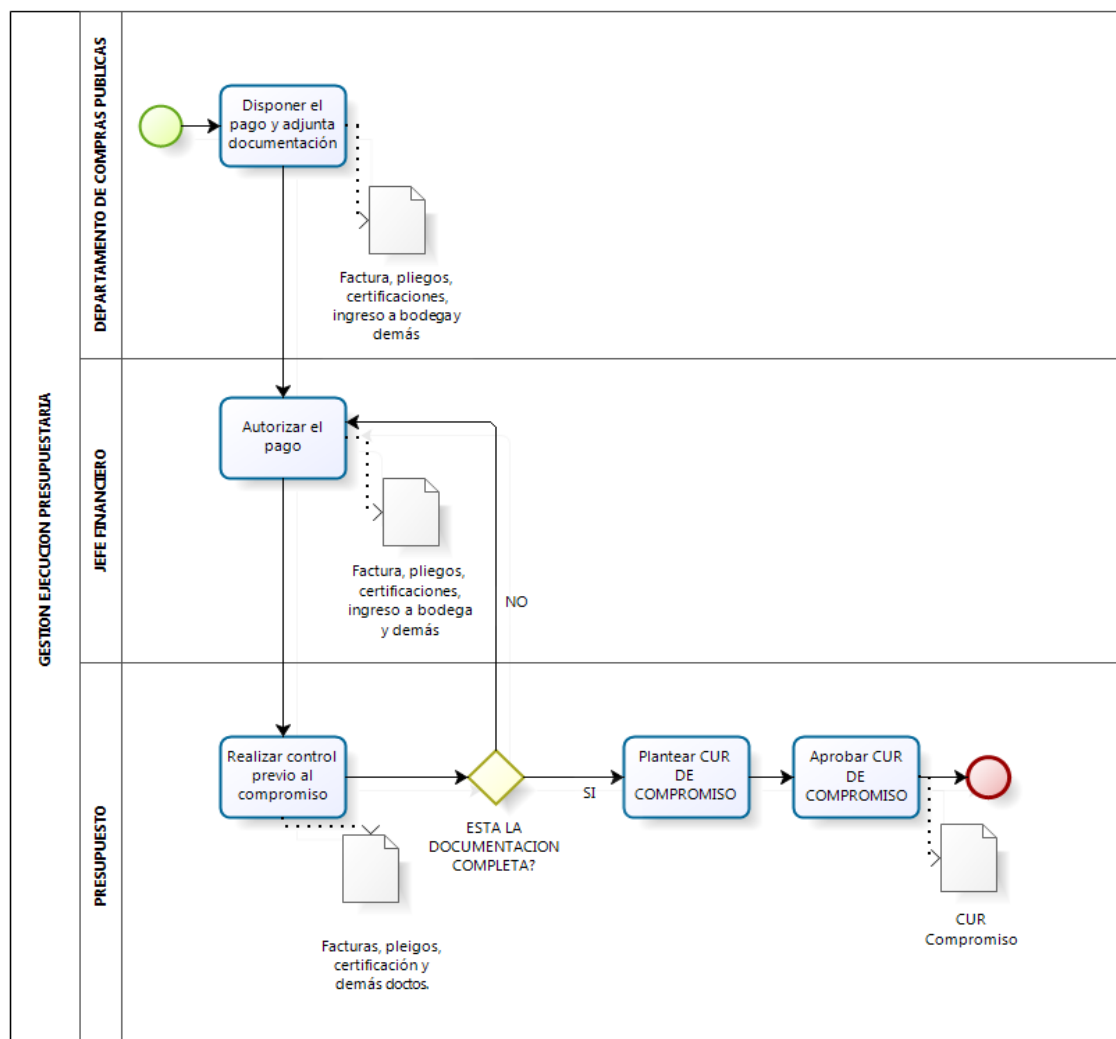
Subproceso:	Ejecución presupuestaria
Código del Subproceso:	PN-GDNF-GP-EJ-P01
Descripción:	PROPÓSITO: Ejecutar el presupuesto por medio de la emisión del Comprobante Único de Registro (CUR). DISPARADOR: ❖ <i>Requerimientos de pago por las obligaciones contraídas.</i> ENTRADAS: ❖ <i>Documentación habilitante para el pago, principalmente contrato y comprobantes de ventas, orden de pago.</i> ACTIVIDADES PRINCIPALES: ❖ <i>Revisión de que la información y documentación este correcta (Control previo al compromiso).</i> ❖ <i>Emitir y aprobar el CUR de compromiso.</i>
Productos/Servicios del Subproceso:	❖ <i>CUR de compromiso.</i>
Responsable del Subproceso:	❖ <i>Jefe de Presupuesto</i>
Tipo de cliente:	<i>Interno y Externo</i>

CONTROLES DEL SUBPROCESO

- ❖ *Capítulo IV del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas*
- ❖ *Numeral 2.4. de la Normativa del Sistema de Administración Financiera del Sector Público.*

❖ Numeral 402-02 Normativa de Control Interno.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO



Powered by
bizagi
Modeler

DESCRIPCIÓN DE LOS SUBPROCESOS

FICHA DEL SUBPROCESO

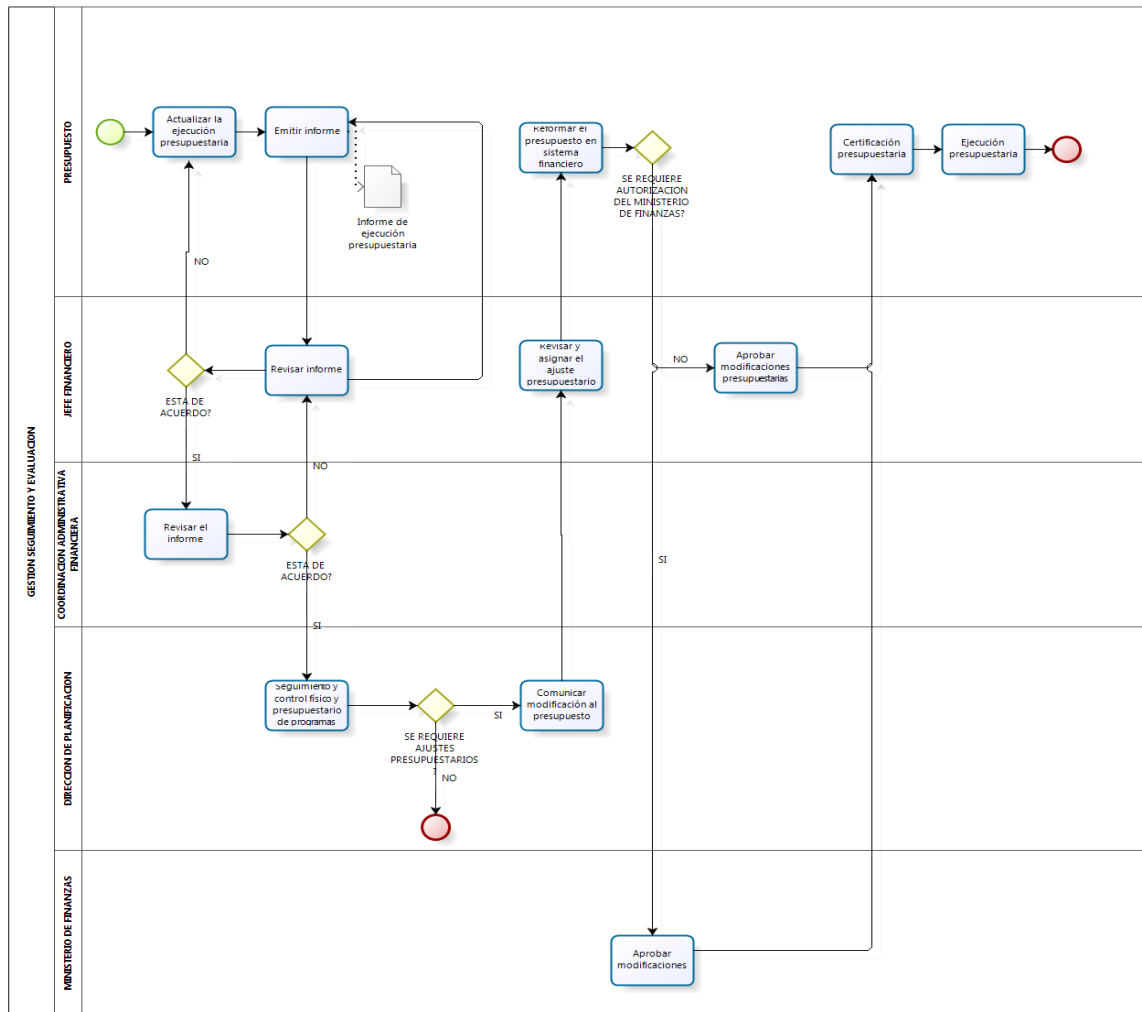
Subproceso:	Seguimiento y evaluación
Código del Subproceso:	PN-GDNF-GP-SE-P01

Descripción:	PROPÓSITO: ❖ Garantizar que el presupuesto planificado y aprobado se ejecute. DISPARADOR: ❖ <i>Necesidad de análisis del desarrollo del presupuesto.</i> ENTRADAS: ❖ <i>Información de la ejecución del presupuesto.</i> ACTIVIDADES PRINCIPALES: ❖ <i>Analizar la ejecución presupuestaria.</i>
Productos/Servicios del Subproceso:	❖ <i>Informe de ejecución.</i>
Responsable del Subproceso:	❖ <i>Jefe de Presupuesto</i>
Tipo de cliente:	<i>Interno</i>

CONTROLES DEL SUBPROCESO

- ❖ *Capítulo V del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.*
- ❖ *Numeral 2.5 y numeral 2.4.3. de la Normativa del Sistema de Administración Financiera del Sector Público.*

DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO



Powered by
bizagi
Modeler

DESCRIPCIÓN DE LOS SUBPROCESOS

FICHA DEL SUBPROCESO

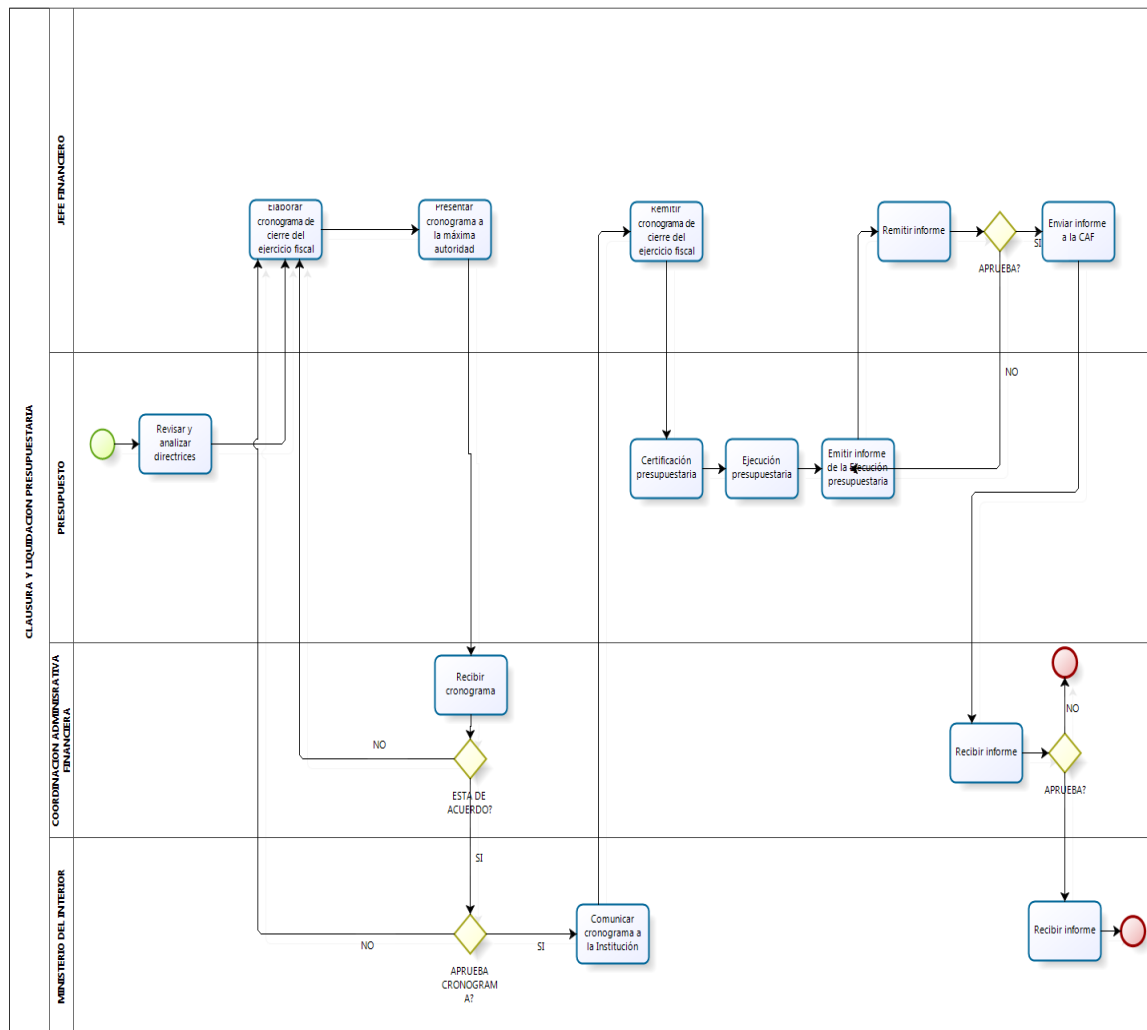
Subproceso:	Clausura y liquidación presupuestaria
Código del Subproceso:	PN-GDNF-GP-CL-P01
Descripción:	PROPÓSITO: ❖ Liquidar el presupuesto anual según los lineamientos del Ministerio de Finanzas.

	DISPARADOR: ❖ <i>Necesidad de clausura del presupuesto anual Institucional.</i> ENTRADAS: ❖ <i>Directrices del Ministerio de Finanzas.</i> ❖ <i>Información de la ejecución presupuestaria.</i> ACTIVIDADES PRINCIPALES: ❖ <i>Analizar la ejecución presupuestaria.</i> ❖ <i>Realizar el informe de clausura y liquidación presupuestaria anual.</i>
Productos/Servicios del Subproceso:	❖ <i>Informe de clausura y liquidación presupuestaria</i>
Responsable del Subproceso:	❖ <i>Jefe de Presupuesto</i>
Tipo de cliente:	<i>Interno y Externo</i>

CONTROLES DEL SUBPROCESO

- ❖ *Capítulo VI del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.*
- ❖ *Numeral 2.6 de la Normativa del Sistema de Administración Financiera del Sector Público.*

DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO



Powered by
bizagi
Modeler

INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO

Los indicadores de Gestión definidos para el proceso de Gestión Presupuestaria son los siguientes:

Nº	Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida	Responsable de Medición	Fuente de la Medición	Frecuencia de Medición
1	Tiempo para la formulación presupuestaria	Tiempo transcurrido entre la emisión de las políticas presupuestarias por parte del Ministerio de Finanzas y la	Mes	Jefe de Presupuesto	Proforma Presupuestaria	Anual

		<i>Formulación Presupuestaria</i>				
2	<i>Tiempo para la emisión de certificación de disponibilidad presupuestaria</i>	<i>Tiempo transcurrido entre la solicitud y la emisión de la certificación</i>	<i>Horas</i>	<i>Jefe de Presupuesto</i>	<i>Certificación de disponibilidad presupuestaria</i>	<i>Mensual</i>
3	<i>Monto del Presupuesto ejecutado</i>	<i>Presupuesto anual asignado menos Presupuesto ejecutado</i>	<i>USD.</i>	<i>Jefe de Presupuesto</i>	<i>Cédula Presupuestaria</i>	<i>Mensual</i>
4	<i>Porcentaje de Ejecución Presupuestaria</i>	<i>100 % del Presupuesto anual asignado dividido para 12 meses</i>	<i>Porcentaje 8,33% mensual</i>	<i>Jefe de Presupuesto</i>	<i>Cédula Presupuestaria</i>	<i>Mensual</i>
5	<i>Tiempo para realizar la clausura y liquidación</i>	<i>Tiempo transcurrido entre la emisión de las políticas de clausura y liquidación por parte del Ministerio de Finanzas y el cierre del ejercicio fiscal</i>	<i>Mes</i>	<i>Jefe de Presupuesto</i>	<i>Sistema e-SIGEF</i>	<i>Anual</i>

PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA

PROPÓSITO

Contar con el presupuesto diseñado y aprobado para iniciar las actividades propias de la Institución.

ALCANCE

Este subproceso inicia desde recibir el Plan Anual de la Política Pública, hasta realizar las modificaciones a la asignación inicial del presupuesto en el sistema e-SIGEF, una vez que el presupuesto ha sido aprobado por parte del Ministerio de Finanzas.

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Actividad	Rol	Descripción	Documento
Solicitar disponibilidad	Unidad requirente	Cada unidad requirente de sus funciones necesidades, solicita la disponibilidad presupuestaria, considerado que la solicitud se encuentra sustentada en las planificaciones operativas financieras.	Solicitud de disponibilidad presupuestaria
Recibir y reasignar la emisión de certificación de disponibilidad presupuestaria	Jefe Financiero	Recibir la solicitud presupuestaria que debe contar con las y Dirección de Logística,	Solicitud de disponibilidad presupuestaria
Verificar disponibilidad presupuestaria	Responsable de Presupuesto	Una vez que se cuenta con la solicitud de disponibilidad presupuestaria, se verifica en el sistema e-SIGEF la disponibilidad presupuestaria en función del tipo de egreso solicitado.	No aplica
Verificar las certificaciones de las planificaciones	Responsable de Presupuesto	Verificar que el egreso a realizarse se encuentre considerado en las planificaciones operativas del PAPP y PAC.	Certificaciones del PAPP y PAC
Registrar en el sistema la disponibilidad y emitir la certificación presupuestaria	Responsable de Presupuesto	Si existe disponibilidad presupuestaria se registra en el sistema e-SIGEF la disponibilidad y se emite la certificación presupuestaria, la cual es entregada al señor Jefe Financiero para su verificación y remisión. Respecto al sistema financiero e-SIGEF, el instructivo de uso para esta actividad es mediante el instructivo para certificaciones presupuestarias .	Certificación presupuestaria
Aprobar las certificaciones	Responsable de Presupuesto Jefe de Presupuesto	Verificar y aprobar en el sistema financiero e-SIGEF las certificaciones.	Certificación presupuestaria
Remitir la certificación de disponibilidad presupuestaria	Jefe Financiero	Recibir y remitir la certificación de disponibilidad presupuestaria a la solicitud de disponibilidad presupuestaria.	Certificación presupuestaria
Recibir la certificación de disponibilidad presupuestaria	DGLyM Sección Planes y Proyectos	Recibir la certificación de disponibilidad presupuestaria, lo cual habilita el proceso de compras.	No aplica

Comunicar a la DGLyM Sección Planes y Proyectos y Dirección de Planificación la no disponibilidad presupuestaria	Jefe Financiero	Luego de realizar la verificación y se constate la inexistencia presupuestaria se comunica a la DGLyM Sección Planes y Proyectos y Dirección de Planificación para que realicen las actividades necesarias y se reasigne el presupuesto.	No aplica
Comunicar modificación	Responsable de Planificación y de la Sección Planes y Proyectos de la DGLyM	Una vez que se realizaron las reasignaciones por parte de la Dirección de Planificación y DGLyM Sección Planes y Proyectos, el responsable comunica para hacer los ajustes respectivos en el sistema e-SIGEF.	Notificación de reasignación
Recibir y asignar el ajuste de presupuesto	Director Nacional Financiero	Recibir la notificación de reasignación y entregar al responsable para realizar el ajuste en el sistema e-SIGEF	Notificación de reasignación
Modificaciones presupuestarias en el sistema e-SIGEF	Responsable de Presupuesto	Realizar los ajustes pertinentes según lo indica la notificación de reasignación en el sistema e-SIGEF. Si la reforma requiere autorización del Ministerio de Finanzas se solicita la respectiva autorización, a fin de que el Jefe de Presupuesto realice la verificación de disponibilidad para la emisión del certificado presupuestario, para realizar esta actividad se hará uso de: Instructivo de Reformas Presupuestarias e Instructivo para modificaciones con ítems vinculados .	No aplica
Aprobación	Jefe Financiero	En el caso de que para la modificación al presupuesto no sea necesaria la aprobación del Ministerio de Finanzas el señor Jefe Financiero procede con la aprobación, a fin de que nuevamente el Jefe de Presupuesto realice la verificación de disponibilidad para la posterior emisión de certificación de disponibilidad presupuestaria.	No aplica

PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO CERTIFICACION DE DISPONIBILIDAD

PRESUPUESTARIA.

PROPÓSITO

Garantizar el pre-compromiso del presupuesto por medio de la emisión de certificaciones presupuestarias.

ALCANCE

Este subproceso inicia desde recibir y reasignar (solicitud de disponibilidad presupuestaria) para determinar la disponibilidad presupuestaria hasta modificar el presupuesto en el sistema e-Sigef.

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Actividad	Rol	Descripción	Documento
Solicitar disponibilidad presupuestaria	Unidad requirente	La Sección Planes y Proyectos, solicita la certificación de disponibilidad presupuestaria, considerando que la solicitud se encuentra sustentada en la planificación de la institución.	Solicitud de disponibilidad presupuestaria
Registrar y reasignar la emisión de la certificación de disponibilidad presupuestaria	Jefe Financiero	Recibir la solicitud de fondos que debe contar con las autorizaciones respectivas (Dirección de Planificación y Dirección Administrativa Financiera) y reasignar al analista correspondiente para la emisión de la certificación presupuestaria	Solicitud de certificación disponibilidad presupuestaria.
Verificar la disponibilidad de fondos	Responsable de Presupuestos	Una vez que se cuenta con la solicitud de disponibilidad presupuestaria, se verifica en el sistema e-Sigef la disponibilidad presupuestaria en función del tipo de egreso solicitado.	No aplica
Registrar en el sistema la disponibilidad y emitir la certificación presupuestaria	Responsable de Presupuestos	Si existe la disponibilidad de fondos, se registra en el sistema e-Sigef la disponibilidad y se emite la certificación presupuestaria, la cual es	Certificación de disponibilidad presupuestaria.

		entregada al Director Financiero para su firma y constancia. Respecto al sistema esigef, el instructivo de uso para esta actividad es mediante el Instructivo para certificaciones presupuestarias .	
Firmar la Certificación Presupuestaria	Jefe Financiero	Recibir y firmar la Certificación Presupuestaria en función a la solicitud de disponibilidad de fondos	Certificación de disponibilidad presupuestaria
Recibir la Certificación Presupuestaria	Unidad requirente	Recibir la Certificación Presupuestaria firmada, lo cual habilita el proceso de compra	No aplica
Comunicar a la Dirección la no disponibilidad de fondos.	Jefe Financiero	En el caso de que luego de realizar la verificación se constate que no existan los fondos necesarios, se comunica a la Dirección de Planificación para que realice las actividades necesarias y se reasigne el presupuesto.	No aplica
Comunicar modificación al presupuesto	Responsable de Planificación	Una vez que se realizaron las reasignaciones presupuestarias por parte de la Dirección de Planificación, el responsable comunica para hacer los ajustes respectivos en el sistema e-Sigef.	Notificación Reasignación
Recibir y asignar el ajuste al presupuesto.	Jefe Financiero	Recibir la notificación de reasignación y entregar al responsable para realizar el ajuste en el sistema e-Sigef.	Notificación Reasignación
Modificar el Presupuesto en el sistema e-Sigef.	Responsable de Presupuestos	Realizar los ajustes pertinentes según lo indica la notificación de reasignación en el sistema e-Sigef. Si la reforma requiere autorización del Ministerio de Finanzas, solicitar la respectiva autorización, para que nuevamente el responsable de	No aplica

		presupuesto realice la verificación de disponibilidad para la emisión del certificado presupuestario. Para realizar esta actividad se harán uso de: Instructivo de Reformas Presupuestarias e Instructivo para modificaciones con items vinculados.	
Aprobar	Jefe Financiero	En el caso de que la modificación al presupuesto no sea necesaria la aprobación del Ministerio de Finanzas, el Director Financiero procede a la respectiva aprobación, para que nuevamente el responsable de presupuesto realice la verificación de disponibilidad para la emisión del certificado presupuestario	No aplica

PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

PROPÓSITO

Ejecutar las asignaciones presupuestarias a través del registro de Comprobantes Únicos de Registro de Compromiso (CUR).

ALCANCE

Este subproceso inicia con la recepción de la documentación para efectuar el control previo al compromiso y posteriormente realizar el registro y aprobación en el sistema financiero e-SIGEF el CUR DE COMPROMISO.

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Actividad	Rol	Descripción	Documento
Recepción de documentación	Unidad requirente	Recepción de la documentación fuente para la emisión del CUR de COMPROMISO, parte de la documentación es la Certificación de disponibilidad presupuestaria.	Contratos, facturas, actas de entrega-recepción, ingreso a bodega, formularios y demás documentación
Autorizar el pago	Jefe Financiero	Recibir la documentación y entregar al responsable de Presupuesto para que realice el CUR de COMPROMISO, como	Contratos, facturas, actas de entrega-recepción, ingreso a bodega, formularios y

		primer filtro antes de autorizar el pago.	demás documentación
Realizar el control previo al compromiso	Responsable de Presupuesto	Verificar la documentación de sustento y soporte, este es el primer control, tanto si la documentación está incompleta se la devuelve a la unidad requirente a fin de que sustente las observaciones realizadas y vuelva a presentar la documentación	Documento de sustento con o sin observación
Registrar y aprobar en el sistema el CUR de COMPROMISO	Responsable y Jefe de Presupuesto	Una vez que la documentación esta completa, se registra y aprueba en el sistema financiero e-SIGEF para la emisión del CUR de COMPROMISO, lo que significa que el presupuesto ha sido ejecutado. Respecto al sistema e-SIGEF, el instructivo para realizar esta actividad es mediante el Instructivo de Registro del Gasto . En caso necesario para una reprogramación cuatrimestral del presupuesto se debe utilizar el Instructivo de Programación de la Ejecución .	CUR de COMPROMISO

PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

PROPÓSITO

Verificar el cumplimiento del presupuesto planificado.

ALCANCE

Este subproceso comienza desde el análisis de la ejecución presupuestaria hasta aprobar modificaciones presupuestarias en el sistema administrativo financiero e-SIGEF.

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Actividad	Rol	Descripción	Documento
Analizar la ejecución del presupuesto	Responsable de presupuesto	Ingresa en el sistema e-SIGEF para obtener los reportes necesarios y con esto analizar la ejecución del presupuesto, es decir el avance y utilización del presupuesto planificado y	Reportes de ejecución presupuestaria (Cédulas)

		aprobado, análisis que incluye además el cronograma de ejecución, con el fin de determinar el grado de cumplimiento de las metas obtenidas.	
Emitir informe	Responsable de presupuesto	Realizar el informe conforme a las disposiciones del Ministerio de Finanzas (Formularios).	Informe de ejecución presupuestaria
Revisar Informe	Jefe Financiero	Revisar el informe, en el caso de encontrar observaciones al informe, devolver al responsable de presupuestos a fin de que realice las aclaraciones o ajustes respectivos.	Informe de ejecución presupuestaria
Revisar Informe	Jefe de la UDAF	Revisar el informe, en el caso de encontrar observaciones al informe, devolver al responsable de presupuestos a fin de que realice las aclaraciones o ajustes respectivos.	Informe de ejecución presupuestaria
Remitir Informe	Jefe de la UDAF	Se remite el informe al Ministerio del Interior para su verificación y análisis.	Informe de ejecución presupuestaria
Comunicar modificación al presupuesto	Dirección de Planificación	El informe es entregado a la Dirección de Planificación para que realice el análisis correspondiente y de considerarse pertinente, realizar las reformas y reasignaciones al presupuesto de la Entidad Operativa Desconcentrada.	Notificación de reasignación
Recibir y asignar el ajuste al presupuesto	Jefe Financiero	Recibir la notificación de reasignación y entregar al responsable para realizar el ajuste en el sistema financiero e-SIGEF.	Notificación de reasignación
Modificar el presupuesto en el sistema	Responsable de presupuesto	Realizar las modificaciones presupuestarias según la notificación de reasignación en el sistema financiero e-SIGEF. Si la reforma requiere la autorización del Ministerio de Finanzas, solicitar la respectiva autorización para que nuevamente el responsable de presupuesto realice la verificación de disponibilidad para la emisión del certificado presupuestario.	No aplica
Aprobar	Jefe Financiero	En el caso de que la modificación presupuestaria no sea necesaria la aprobación del Ministerio de Finanzas, el Jefe Financiero procede a la respectiva aprobación,	No aplica

		para que nuevamente el responsable de presupuesto realice la verificación de disponibilidad para la emisión del certificado presupuestario.	
--	--	---	--

PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO CLAUSURA Y LIQUIDACIÓN

PRESUPUESTARIA

PROPÓSITO

Realizar la clausura y liquidación anual según las directrices del Ministerio de Finanzas.

ALCANCE

Este subproceso inicia con la revisión de las directrices de cierre e inicio del ejercicio fiscal hasta enviar el informe de ejecución presupuestaria anual a la Coordinación Administrativa Financiera del Ministerio del Interior.

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Actividad	Rol	Descripción	Documento
Revisar y analizar las directrices para la clausura del ejercicio fiscal	Responsable de presupuesto	Revisar y analizar las directrices para la clausura del ejercicio fiscal emitidas por el ente rector (Ministerio de Finanzas). Estas actividades se las realizan en conjunto con el Jefe Financiero.	No aplica
Elaborar un cronograma de cierre del ejercicio fiscal	Jefe Financiero	Elaborar el cronograma para administrar la última etapa de la ejecución presupuestaria, este cronograma es diseñado en diciembre.	Cronograma de cierre del ejercicio fiscal
Presentar el cronograma a la Máxima Autoridad	Director Nacional Financiero	Una vez diseñado el cronograma, debe ser presentado a la Coordinación Administrativa Financiera para su respectiva aprobación.	Cronograma de cierre del ejercicio fiscal
Recibir cronograma aprobado	Coordinación General Administrativa Financiera	Recibir y analizar el cronograma. Si se está de acuerdo entregar a la Máxima Autoridad para que comunique a la Institución. En el caso de existir novedades u observaciones al cronograma entregar al Jefe Financiero para que se realice los cambios respectivos.	Cronograma de cierre del ejercicio fiscal

Remitir cronograma de cierre del ejercicio fiscal a la unidad presupuestaria	Jefe Financiero	Una vez aprobado el cronograma por la Máxima Autoridad se comunica al responsable de presupuesto para continuar con el ciclo presupuestario.	No aplica
Elaborar el Informe de ejecución presupuestaria	Responsable de presupuesto	Una vez terminado el ejercicio fiscal, cuando el sistema financiero e-SIGEF ya no permita operar transacciones, se emitirá los reportes respectivos por medio del sistema, analizar los mismos y emitir el Informe Final de Ejecución Presupuestaria.	Informe Final de Ejecución Presupuestaria
Recibir Informe	Jefe Financiero	Recibir y analizar el informe, en el caso de que no estuviera justificado se devolverá al responsable de presupuestos para que realice los cambios respectivos al informe.	

PROCESO DE GESTION DE TESORERÍA

INFORMACIÓN BÁSICA

Proceso:	Gestión de Tesorería
Código del Proceso:	PN-GDNF-GT
Descripción:	PROPÓSITO: ❖ Pagar las obligaciones legalmente exigibles de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria de manera oportuna. DISPARADOR: ❖ <i>Necesidad de cumplir con las obligaciones de pago asumidas por la Institución.</i> ENTRADAS: ❖ <i>CUR del devengado o contable.</i> ❖ <i>Documentos habilitantes.</i>

	❖ <i>Contratos y Garantías.</i> ❖ <i>Reportes contables para el pago de impuestos.</i> ❖ <i>Comprobantes de depósito bancario.</i> SUBPROCESOS: 12. Gestión de Pagos. 13. Custodia de Garantías. 14. Gestión de ingresos y reintegros. 15. Gestión Tributaria
Productos/Servicios del Proceso:	❖ <i>Pagos.</i> ❖ <i>Renovación, devolución, ejecución de garantías.</i> ❖ <i>Revisión de formularios para declaración y anexo transaccional simplificado.</i> ❖ <i>Registro de ingresos y reintegros.</i>
Tipo de Proceso:	<i>Sustantivo</i>
Responsable del Proceso:	❖ <i>Jefe de Tesorería</i>
Tipo de cliente:	<i>Interno y Externo</i>
Marco Legal:	❖ <i>Capítulo VI del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.</i> ❖ <i>Numeral 4 de la Normativa del Sistema de Administración Financiera del Sector Público.</i> ❖ <i>Numerales 403-01, 403-07, 403-08 y 403-09 Normativa de Control Interno.</i> ❖ <i>Capítulo III de Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.</i> ❖ <i>Art. 158, Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno.</i> ❖ <i>Art. 73 de la Ley de Seguridad Social.</i>

LINEAMIENTOS DEL PROCESO

El proceso de Tesorería requiere considerar los siguientes puntos dentro de su proceso:

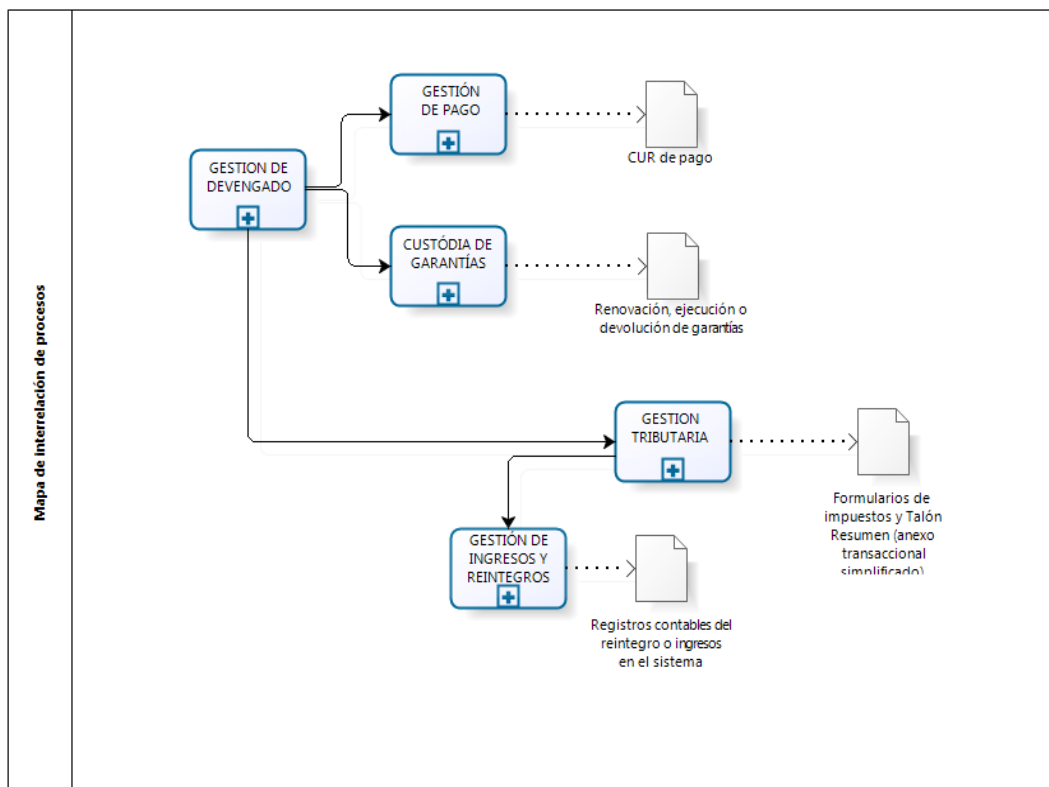
- ❖ *Todo pago a ser realizado debe contar con la documentación de soporte respectiva.*
- ❖ *El Tesorero es el único responsable de realizar los pagos.*
- ❖ *Los pagos deben ser oportunos cumpliendo con las obligaciones adquiridas por la institución.*
- ❖ *Todo recurso monetario por concepto de ingreso de autogestión o por reintegro debe ser por medio de un banco correspondiente.*
- ❖ *La custodia de garantías, así como las renovaciones, ejecuciones o devolución de las mismas es responsabilidad de Tesorería.*

GLOSARIO DE TÉRMINOS Y ABREVIATURAS

- ❖ e-SIGEF.- Sistema de Gestión Financiera.
- ❖ CUR.- Código Único de Registro.
- ❖ CUR de pago.- CUR donde se evidencia el pago por diferentes conceptos.
- ❖ Ingreso por autogestión.- Ingresos generados por cada institución, por venta de especies valoradas o por un servicio en particular.
- ❖ Formularios para pago de Impuestos.- Formatos establecidos por la Administración Tributaria para el pago de tributos.
- ❖ Reintegro.- Devolución de un dinero que se había desembolsado con algún fin.

MAPA DE INTERRELACIÓN DE PROCESOS

A continuación se presenta una visión general del proceso de Tesorería.



DESCRIPCIÓN DE LOS SUBPROCESOS

FICHA DEL SUBPROCESO

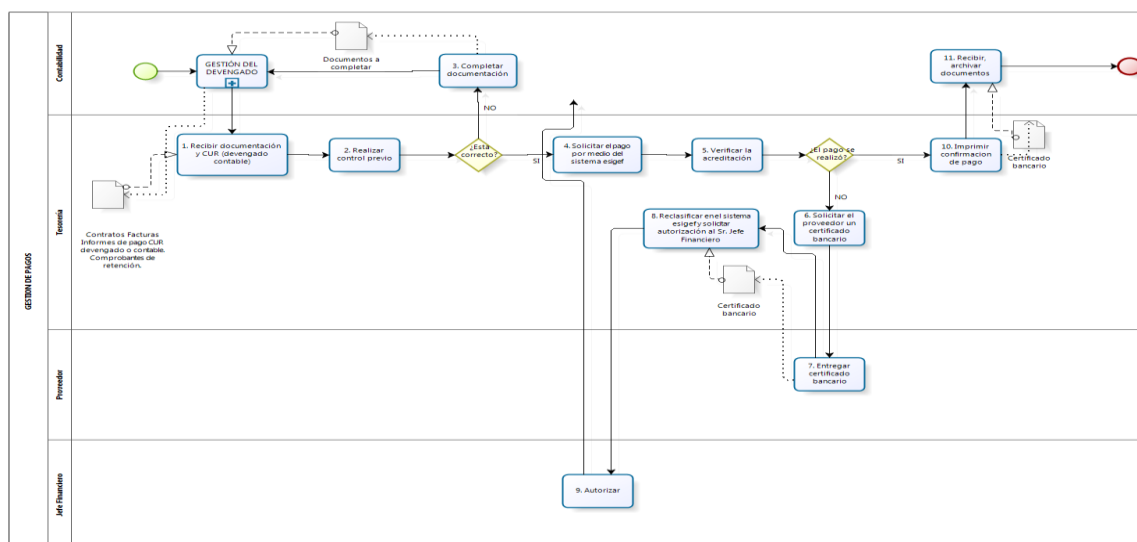
Subproceso:	Gestión de Pago
Código del Subproceso:	PN-GDNF-GT-GP-P01
Descripción:	PROPÓSITO: ❖ Realizar los pagos por las obligaciones adquiridas, tanto a los proveedores, como a los organismos de control. DISPARADOR: ❖ Cumplir con las obligaciones de pago adquiridas por la Institución.

	ENTRADAS: ❖ <i>Documentos para el pago y el CUR del devengado y/o contable.</i> ACTIVIDADES PRINCIPALES: ❖ <i>Realizar control previo a la documentación.</i> ❖ <i>Solicitar el pago y verificar que se haya realizado.</i>
Productos/Servicios del Subproceso:	❖ <i>CUR de pago.</i>
Responsable del Subproceso:	❖ <i>Responsable de Tesorería.</i>
Tipo de cliente:	<i>Interno y Externo</i>

CONTROLES DEL SUBPROCESO

- ❖ *Art. 163 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.*
- ❖ *Art. 73 de la Ley de Seguridad Social.*
- ❖ *Numeral 4.6 de la Normativa del Sistema de Administración Financiera del Sector Público.*
- ❖ *Numerales 403-01, 403-07, 403-08 y 403-09 Normativa de Control Interno.*

DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO



DESCRIPCIÓN DE LOS SUBPROCESOS

FICHA DEL SUBPROCESO

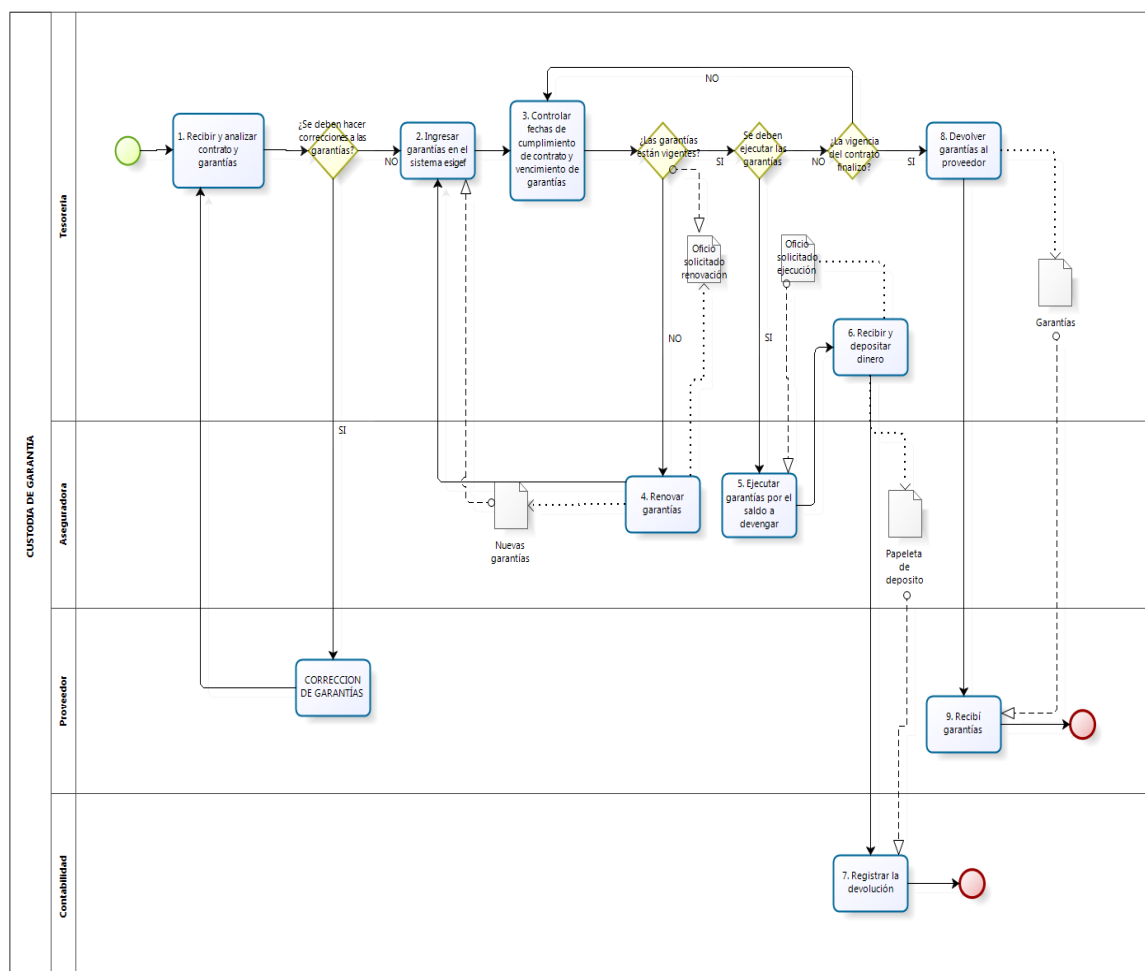
Subproceso:	Custodia de Garantías
Código del Subproceso:	PN-GDNF-GT-CG-P01
Descripción:	PROPÓSITO: ❖ Realizar el control de las garantías otorgadas a la institución por conceptos contractuales. DISPARADOR: ❖ Necesidad de salvaguardar los intereses de la institución por el otorgamiento de contratos. ENTRADAS: ❖ Contratos y garantías. ACTIVIDADES PRINCIPALES: ❖ Revisar los contratos y las garantías respectivas. ❖ Controlar fechas de cumplimiento de contratos y

	vigencia de garantías.
Productos/Servicios del Subproceso:	❖ <i>Renovación, ejecución o devolución de garantías.</i>
Responsable del Subproceso:	❖ <i>Responsable de Tesorería.</i>
Tipo de cliente:	<i>Interno y Externo</i>

CONTROLES DEL SUBPROCESO

- ❖ *Capítulo III de Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.*

DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO



DESCRIPCIÓN DE LOS SUBPROCESOS

FICHA DEL SUBPROCESO

Subproceso:	Gestión de Ingresos y Reintegros
Código del Subproceso:	PN-GDNF-GT-GIR-P01
Descripción:	PROPÓSITO: ❖ Capítulo III de Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. DISPARADOR: ❖ <i>Venta de especies valoradas u otro tipo de ingresos.</i> ENTRADAS: ❖ <i>Comprobantes de depósitos bancarios.</i> ACTIVIDADES PRINCIPALES: ❖ <i>Verificar el concepto del ingreso.</i> ❖ <i>Conciliar los ingresos con los estados bancarios respectivos.</i> ❖ <i>Registrar ingresos en el sistema contable.</i>
Productos/Servicios del Subproceso:	❖ <i>Registros contables del reintegro o ingresos en el sistema.</i>
Responsable del Subproceso:	❖ <i>Responsable de Tesorería.</i>
Tipo de cliente:	<i>Interno y Externo</i>

CONTROLES DEL SUBPROCESO

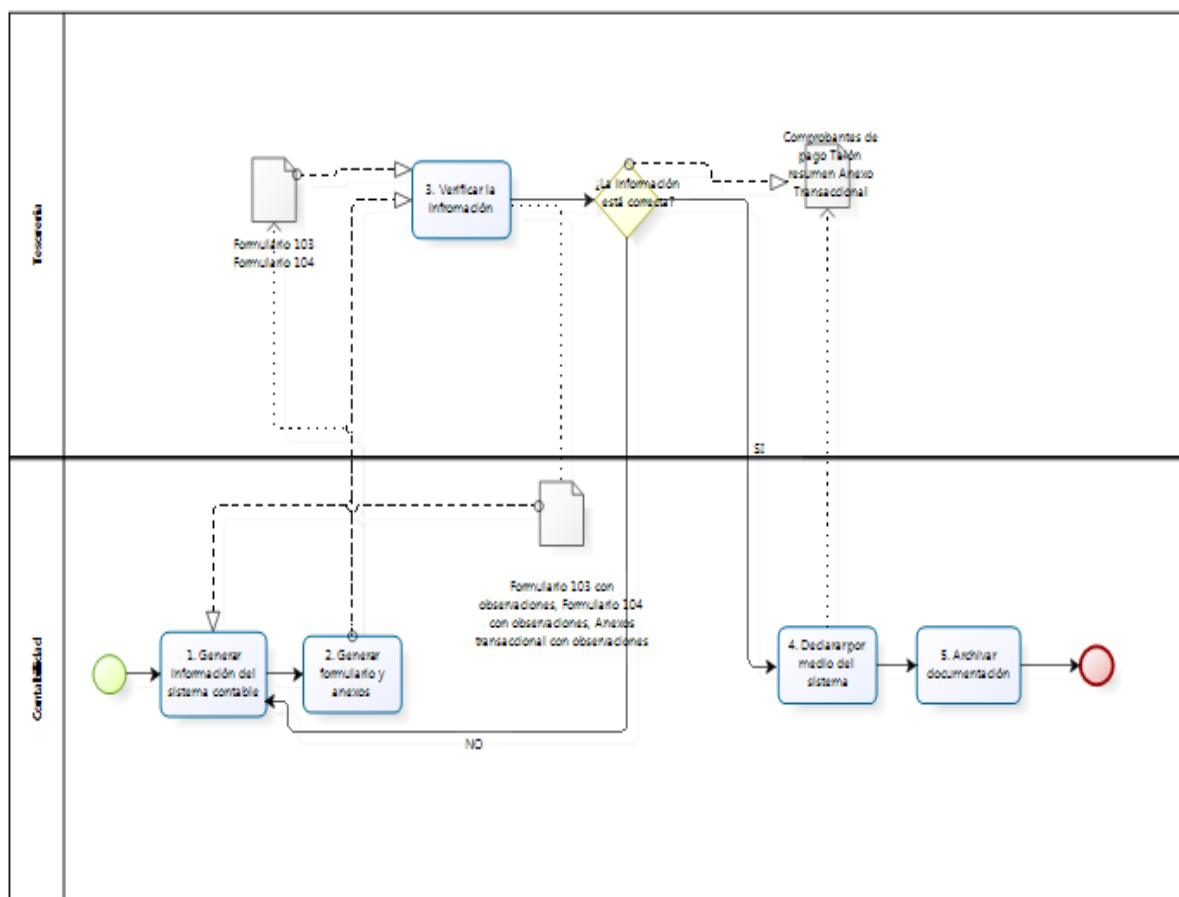
- ❖ *Art. 169 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.*

Descripción:	PROPÓSITO: ❖ Realizar y pagar las declaraciones de impuestos y el anexo transaccional simplificado. DISPARADOR: ❖ Cumplir con las obligaciones tributarias mensuales ENTRADAS: ❖ Información del sistema financiero e-sigef ACTIVIDADES PRINCIPALES: ❖ Generar información del sistema contable ❖ Realizar los formularios y el anexo transaccional. ❖ Revisar la consistencia de la información. ❖ Declarar la información por medio del sistema del Servicio de Rentas Internas.
Productos/Servicios del Subproceso:	❖ Formularios de impuestos y Talón Resumen (Anexo transaccional simplificado).
Responsable del Subproceso:	❖ Responsable de Tesorería.
Tipo de cliente:	Interno y Externo

CONTROLES DEL SUBPROCESO

- ❖ Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, en particular el Art. 158.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO



INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO

Los indicadores de Gestión definidos para el proceso de Gestión de Tesorería son los siguientes:

Nº	Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida	Responsable de Medición	Fuente de la Medición	Frecuencia de Medición
1	Porcentaje de Pagos efectivizados	Transacciones de pago aceptadas/ Total de transacciones de pago realizadas*100	Porcentaje	Jefe de Tesorería	Sistema e-SIGEF	Mensual
2	Número de Pólizas en custodia	Número de contratos vs Número de Pólizas custodiadas	Número	Jefe de Tesorería	Sistema de recepción	Mensual
3	Número de registros de ingresos realizados	Número de registros recibidos menos número de registros realizados	Número	Jefe de Tesorería	Sistema de recepción de documentos	Mensual

PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO DE GESTIÓN DE PAGOS

PROPÓSITO

Realizar los pagos por las obligaciones adquiridas, tanto a los proveedores, como a los organismos de control.

ALCANCE

Este subproceso inicia desde recibir documentación y CUR (devengado o contable) hasta realizar el pago.

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Actividad	Rol	Descripción	Documento
Recibir Documentación y CUR (devengado contable)	Responsable de Tesorería	Recibir documentación habilitante para el pago, que son: contratos, facturas, informes de pago, CUR devengado o contable, comprobantes de retención, y demás documentación. Para el pago de las obligaciones con el IESS, que pueden ser por: aportes patronales y personales, fondos de reserva (si aplica), préstamos quirografarios y préstamos hipotecarios, para lo cual se debe ingresar al sistema del IESS e imprimir los respectivos comprobantes de pago. Para el registro de los datos respecto del beneficiario se deben utilizar el Instructivo de Administración de Cuentas y el Instructivo para el Uso de Beneficiarios y Cuentas Bancarias . Cuando se trata servicios básicos, el registro del proveedor debe realizarse como lo indica el Instructivo de Instructivo para registrar los servicios básicos .	No aplica
Realizar control previo	Responsable de Tesorería	Realizar control recurrente a toda la documentación, verificando que exista coherencia en fechas, montos, conceptos de pago, entre otros. En el caso de que la	No aplica

		documentación no estuviere correcta, devolver al proceso de Contabilidad.	
Completar la documentación	Responsable de Contabilidad	Completar la documentación o realizar ajustes a la información en función de las observaciones realizadas por el proceso de Tesorería.	No aplica
Solicitar el pago por medio del sistema e-SIGEF	Responsable de Tesorería	Una vez que la documentación está correcta, verificar la cuenta bancaria para realizar el pago, en caso de dudas o que no se cuente con la información bancaria comunicarse con el proveedor para solicitar un certificado bancario. Cuando todo está correcto, solicitar el pago por medio del sistema e-SIGEF, y generar el CUR de pago. Para esta actividad se debe utilizar el Instructivo Gestión de Giros y Transferencias . En el caso de pagos masivo se puede utilizar el Instructivo Carga Masiva de Beneficiarios y sus Cuentas del Sistema de Tesorería . En caso de pagos al exterior se debe utilizar el Instructivo de Pagos al Exterior . Cuando se tratan de CUR contable se debe utilizar el Instructivo para Aprobar el Pago de un CUR previo a Autorizar el Pago .	CUR de pago
Verificar el pago	Responsable de Tesorería	Una vez realizada la transacción de pago, verificar si el pago se efectivizó, es decir, fue transferido a la cuenta del beneficiario.	CUR de pago
Solicitar al proveedor un certificado bancario.	Responsable de Tesorería	En caso de constatar que el pago no se realizó, es necesario comunicarse con el proveedor para solicitar un certificado bancario.	No aplica
Entregar certificado bancario.	Proveedor	Gestionar el certificado bancario en la institución financiera respectiva, una vez que lo tenga entregar el certificado bancario respectivo.	Certificado bancario
Reclasificar y solicitar autorización al Director Financiero	Responsable de Tesorería	Una vez que se cuente con el certificado bancario, se debe registrar el número bancario en el sistema e-SIGEF. Luego de esto se debe realizar la reclasificación en el sistema e-SIGEF y solicitar autorización al Director Financiero,	No aplica

		para que nuevamente se haga la actividad de pago. Para esta actividad se debe utilizar el Instructivo de Gestión de Giros y Transferencias Nota.- los certificados bancarios deben evidenciar la cuenta únicamente del proveedor contratado.	
Autorizar	Director Financiero	Realiza la autorización para que se solicite nuevamente el pago por el sistema e-SIGEF.	No aplica
Imprimir la confirmación del pago	Responsable de Tesorería	Cuando se ha verificado que el pago se realizó, es decir hubo la transferencia de fondos al beneficiario, se debe, imprimir la confirmación del pago como evidencia de la transacción.	Confirmación de pagos
Recibir y archivar documentos	Archivo de la Dirección Financiera	Recibir y archivar documentos motivos del pago, que incluye: contratos, facturas, informes de pago, comprobantes de retención, confirmación de pagos, entre otros. Nota.- El original del comprobante de retención es entregado al proveedor.	No aplica

PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO DE CUSTODIA DE GARANTÍAS

PROPÓSITO

Realizar el control de las garantías otorgadas a la institución por conceptos contractuales .

ALCANCE

Este subproceso inicia desde recibir garantías y contratos hasta devolver garantías.

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Actividad	Rol	Descripción	Documento
Recibir y analizar contrato y garantías	Responsable de Tesorería	Recibir y analizar los contratos y las garantías respectivas según lo señalado en los contratos. En el caso de que las garantías no reflejen lo que se indica en el contrato, solicitar al proveedor que realice las correcciones pertinentes.	No aplica
Ingresar Garantías en	Responsable de	Si las garantías responden a las	No aplica

el Sistema	Tesorería	características del contrato, ingresar las garantías en el sistema e-SIGEF para realizar el debido seguimiento.	
Controlar fechas de cumplimiento de contrato y vencimiento de garantías Responsable de Tesorería	Responsable de Contabilidad	Realizar el seguimiento y control en las fechas de cumplimiento de contrato y vencimiento de garantías. En el caso de que las garantías estén por vencerse, solicitar a la empresa aseguradora la renovación de garantías. En el caso de que se deban ejecutar garantías, solicitar a la empresa aseguradora para que realice los desembolsos necesarios en función de lo que indique la garantía.	Oficio solicitando renovación, u Oficio solicitando ejecución de garantías
Renovar garantías	Aseguradora	Renovar garantías, siempre y cuando el custodio de las garantías (responsable de tesorería) lo pida mediante el oficio respectivo.	Nuevas garantías
Ejecutar garantías por el saldo a devengar	Aseguradora	En el caso de que se requiera la ejecución de garantías por el incumplimiento de contratos, la empresa aseguradora ejecuta la garantía por el saldo a devengar, y entrega el monto a la institución.	Garantía Ejecutada
Recibir y depositar dinero	Responsable de Tesorería	Una vez que se ejecuten las garantías, la empresa aseguradora entrega los montos, se recibe y deposita dinero en la institución bancaria respectiva.	Papeleta de depósito
Registrar la devolución	Responsable Contabilidad	Registrar la devolución del dinero en el sistema e-SIGEF por la aplicación de garantías.	No aplica
Devolver garantías al proveedor	Responsable de Tesorería	En el caso de que el contrato se efectuó a cabalidad por parte del proveedor, se debe devolver las garantías respectivas y registrar en el sistema e-SIGEF.	Garantías
Recibir garantías	Proveedor	Recibir garantías, para dar por terminado la relación contractual.	No aplica

PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO DE GESTIÓN DE INGRESOS Y

REINTEGROS

PROPÓSITO

Controlar los ingresos que la institución tiene sea por autogestión o por reintegro.

ALCANCE

Este subproceso inicia desde recibir papeletas de depósito hasta registrar el ingreso al sistema.

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Actividad	Rol	Descripción	Documento
Realizar depósito bancario	Usuario Externo	Realizar el depósito en el banco corresponsal respectivo por motivos del pago de una especie valorada. También deben realizar depósitos las Unidades Involucradas por pago de reintegros a la institución.	Papeleta de depósito
Recibir la papeleta de depósito.	Responsable de Tesorería	Recibir la papeleta de depósito, por los motivos descritos en la actividad anterior.	No aplica
Identificar el concepto del depósito y emitir el comprobante de ingreso	Responsable de Tesorería	En el caso de que el depósito no sea por autogestión, identificar el concepto del depósito y emitir el comprobante de ingreso respectivo.	Comprobante de ingreso
Conciliar la información con el Banco Central.	Responsable de Tesorería	Conciliar la información de los depósitos en el Banco Central con los saldos de los bancos corresponsales. Cabe mencionar que por convenios con el banco corresponsal, al finalizar del día, los montos son transferidos al Banco.	Conciliación de ingresos diarios
Registrar reintegro en el sistema	Responsable de Contabilidad	Después de la conciliación, se registra el reintegro de valores en el sistema e-SIGEF, afectando a las cuentas correspondientes motivos del reintegro.	No aplica
Entregar las especies valoradas.	Responsable de Tesorería	Cuando los depósitos corresponden a ingresos por autogestión se entrega las especies valoradas a los clientes que lo pagaron	Especie valorado
Recibir especies valoradas.	Usuario Externo	Recibir la especie valorada, motivo del depósito.	No aplica
Realizar la conciliación de ingresos diarios contra el estado bancario del banco corresponsal.	Responsable de Tesorería	Realizar la conciliación de ingresos diarios entre las papeletas de depósito y el estado bancario del banco corresponsal.	Conciliación de ingresos diarios
Consolidar información en el Banco Central.	Responsable de Tesorería	Consolidar información en el Banco Central. Cabe mencionar que por convenios con el banco corresponsal, al finalizar el día, los	No aplica

		montos son transferidos al Banco Central automáticamente.	
Realizar las correcciones	Responsable de Tesorería	Si existieran diferencias entre los montos registrados en el banco corresponsal y los registrados en el Banco Central, se deben realizar las correcciones respectivas. Nota.- Por lo general las correcciones que se realizan son por gastos bancarios por las transacciones que se efectúan.	No aplica
Registrar ingresos en el sistema	Responsable de Tesorería	Registrar los ingresos conciliados por autogestión en el sistema e-SIGEF. Esta actividad se realiza con el Instructivo de Control de Ingresos .	No aplica

PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO DE GESTIÓN TRIBUTARIA.

PROPÓSITO

Realizar y pagar las declaraciones de impuestos y el anexo transaccional simplificado.

ALCANCE

Este subproceso inicia desde generar información del sistema contable hasta declarar los impuestos.

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Actividad	Rol	Descripción	Documento y/ o Registro
Generar información del sistema contable	Responsable de Contabilidad	Generar información del sistema contable , respecto a las cuentas necesarias para la elaboración de los formularios respectivos para el pago de impuestos como agentes de retención y agente de percepción.	No aplica
Generar formularios y anexos.	Responsable de Contabilidad	Generar los formularios de impuestos y el anexo transaccional respectivo en el sistema e-sigef. Nota.- Los formularios son: Formularios 103 como agente de retención de impuesto a la renta y el formulario 104 como agente de	Formulario 103 Formulario 104

		percepción y agente de retención del Impuesto al Valor Agregado.	
Verificar la información	Responsable de Tesorería.	Verificar la información que consta en los formularios y en el anexo, esta verificación incluye documentación física (facturas emitidas, comprobantes de retención), tanto en los formularios como en el anexo, en el caso de encontrar inconsistencias, devolver a contabilidad para que corrija la información.	Formulario 103 – observaciones. Formulario 104- Anexo- transaccional con observaciones
Declarar por medio del sistema.	Responsable de Contabilidad	En el caso de la información se encuentre correcta, declarar los formularios y anexo transaccional, utilizando el sistema de Administración Tributaria. NOTA.- el pago de las obligaciones tributarios es por débito automático.	Comprobantes de pago. Talón resumen Anexo transaccional
Archivar documentación	Responsable de Contabilidad	Una vez realizado el pago, se archiva la documentación respectiva	No aplica

4.2.3 Etapa 3. Determinación de la Política de Calidad:

Debemos tener en cuenta que sin una Política de Calidad no podríamos implementar un Sistema de Gestión de Calidad. En esta etapa es donde vamos a documentar el plan y la política.

La Política de Calidad debe incluir el objetivo de calidad principal, el compromiso que existe con el cliente, y de qué manera se va a lograr a través de una mejora continua.

POLITICA DE CALIDAD DE LA PLANTA CENTRA COMANDANCIA GENERAL

Proveer a las Entidades Operativas Desconcentradas bajo el Sistema Nacional de las Finanzas Públicas, la asistencia técnica, conceptual, operativa y capacitación, mediante la innovación de servicios, la mejora permanente de los diferentes procesos y el cumplimiento de la normativa legal para lograr la satisfacción de los usuarios y contribuir al aumento de la efectividad de los servicios que presta la Policía Nacional.

4.2.4 Etapa 4. Selección de procesos a inscribirse en el sistema de gestión de la calidad:

Los procesos seleccionados para incluirse en el Sistema de Gestión de la Calidad son los tres sustantivos descritos anteriormente, que constituyen la cadena de valor de la empresa, según los postulados de Michael Porter que se recogen en Caballero y Freijeiro (1); y de donde se prevee la importancia del análisis profundo sobre ellos, por ser los de interés directo de los usuarios de los servicios de la organización.

Los procesos a considerarse son de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería.

4.2.5 Etapa 5. Elaboración del Manual de Calidad:

El Manual de Calidad es la descripción de la norma ISO 9001 en los procesos de la empresa. Contiene todos los procedimientos documentados de la organización en todos sus niveles.

MANUAL DE LA CALIDAD DE LA PLANTA CENTRAL COMANDANCIA GENERAL

INTRODUCCION

1. Datos generales de la Planta Central Comandancia General.

VARIABLES	CARACTERISTICAS
Geografía	Zona Geográfica de atención: Provincia de Pichincha y a nivel nacional.
Composición	Provincia de Pichincha Planta Central y EOD's ---
Necesidades	Adquirir y/o contratar bienes, servicios u obras para atender los requerimientos de los diferentes servicios que conforman la Policía Nacional del Ecuador
Características de las necesidades	La Planta Central Comandancia General es la Dirección encargada de realizar los procesos de pago para la adquisición de bienes, servicios u obras que requieran los diferentes servicios de la Policía Nacional para el normal desenvolvimiento de sus actividades las mismas que contribuyen al cumplimiento de misión, visión y por ende de los objetivos y metas. Una vez que se hay concluidos los diferentes procesos de adjudicación por parte del Departamento de Compras Públicas se inicia el proceso de pago para la adquisición y/o contratación de bienes, servicios u obras.
Representante Legal	Director Nacional Financiero: Coronel Cesar Oleas Baquero

Áreas de Gestión	Unidad de Administración Financiera.- Esta Unidad está compuesta por los Departamentos Centrales de Contabilidad, Presupuesto y Activos Fijos. Entidades Operativas Desconcentradas.- Estas entidades están conformadas por los Departamentos de Contabilidad, Presupuestos, Tesorería y Activos Fijos.
-------------------------	---

2 Objeto y campo de aplicación

2.1 Alcance

La Planta Central Comandancia General ha definido como alcance de su sistema de gestión de calidad la gestión gubernamental de la UDAF y EOD's en el ámbito de su competencia, desde la determinación de las necesidades de los usuarios, ingreso de solicitudes o requerimientos hasta que el producto o servicio sea entregado a los beneficiarios o sus representantes.

2.2 Exclusiones permitidas

No se registran exclusiones.

2.1 Definiciones y referencias

En esta sección del Manual se han considerado todas las palabras que causan confusión dentro del sistema a más de las descritas en los procedimientos:

3.1 Definiciones

En esta sección del Manual definimos todas las palabras que causan confusión dentro de los sistemas a más de las detalladas en los procedimientos.

CLIENTE.- Organización o persona que recibe el producto o servicio, y para efectos de este manual y el sistema de gestión de Calidad y

Ambiental del Gobierno Provincial del Azuay se le podrá citar como “Interesados en las acciones de la Institución”

UDAF.- Unidad de Administración Financiera

EOD.- Entidad Operativa Desconcentrada

Procesos.- Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para transformar entradas en salidas.

Mejoramiento Continuo.- Acción recurrente que aumenta la capacidad para cumplir los requisitos.

No Conforme.- Incumplimiento de un requisito.

Requisito.- Necesidad o expectativa establecida generalmente implícita u obligatoria

Auditoria.- Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencia de la auditoria y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría.

Evidencia de la auditoria.- Registros, declaraciones de hecho o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoría y que son verificables.

Gestión de Calidad.- Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

Calidad.- Grado en que un conjunto de características inherentes cumple con sus requisitos.

Satisfacción del Cliente.- Percepción del cliente sobre el grado en que son cumplidos los requisitos del mismo.

Sistema.- Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que actúan.

Sistema de Gestión.- Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.

Sistemas de Gestión de la Calidad.- Sistema para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Política de Calidad.- Intenciones globales y orientación de una organización con respecto a la calidad tal como se expresa formalmente por la alta dirección.

Objetivos de Calidad.- Algo ambicionado o pretendido, relacionado con la calidad.

Proveedor.- Organización o personas que proporcionan un servicio.

Organización.- Conjunto de personas e instalaciones con una disposición determinada de responsabilidades autoridades y relaciones.

Ambiente de Trabajo.- Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.

Procedimiento.- Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Acción Preventiva.- Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial indeseable.

Acción Correctiva.- Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

Documento.- Información y su medio de soporte.

Registro.- Documento que proporciona resultados conseguidos o evidencia

De actividad.

Información.- Datos que poseen significado.

3.2 Referencias

NTE-INEN ISO 9000:2008

NTE-INEN ISO 14001:2004

NTE-INEN ISO 9001:2008

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ECUADOR

4 Requisitos del sistema de gestión de calidad

4.1 Requisitos generales

La Planta Central Comandancia General ha documentado, implantado, establece y mantiene un sistema de Gestión de la Calidad dirigido a desarrollar el mejoramiento continuo y la eficiencia de acuerdo con lo establecido por la norma internacional ISO 9001: 2004, para este se ha determinado los siguientes elementos:

- a. Los procesos para la prestación del servicio y/o realización del producto se sustentan en tres niveles de Proceso y se presenta en el siguiente modelo de procesos de la gestión de Calidad de la Planta Central Comandancia General:

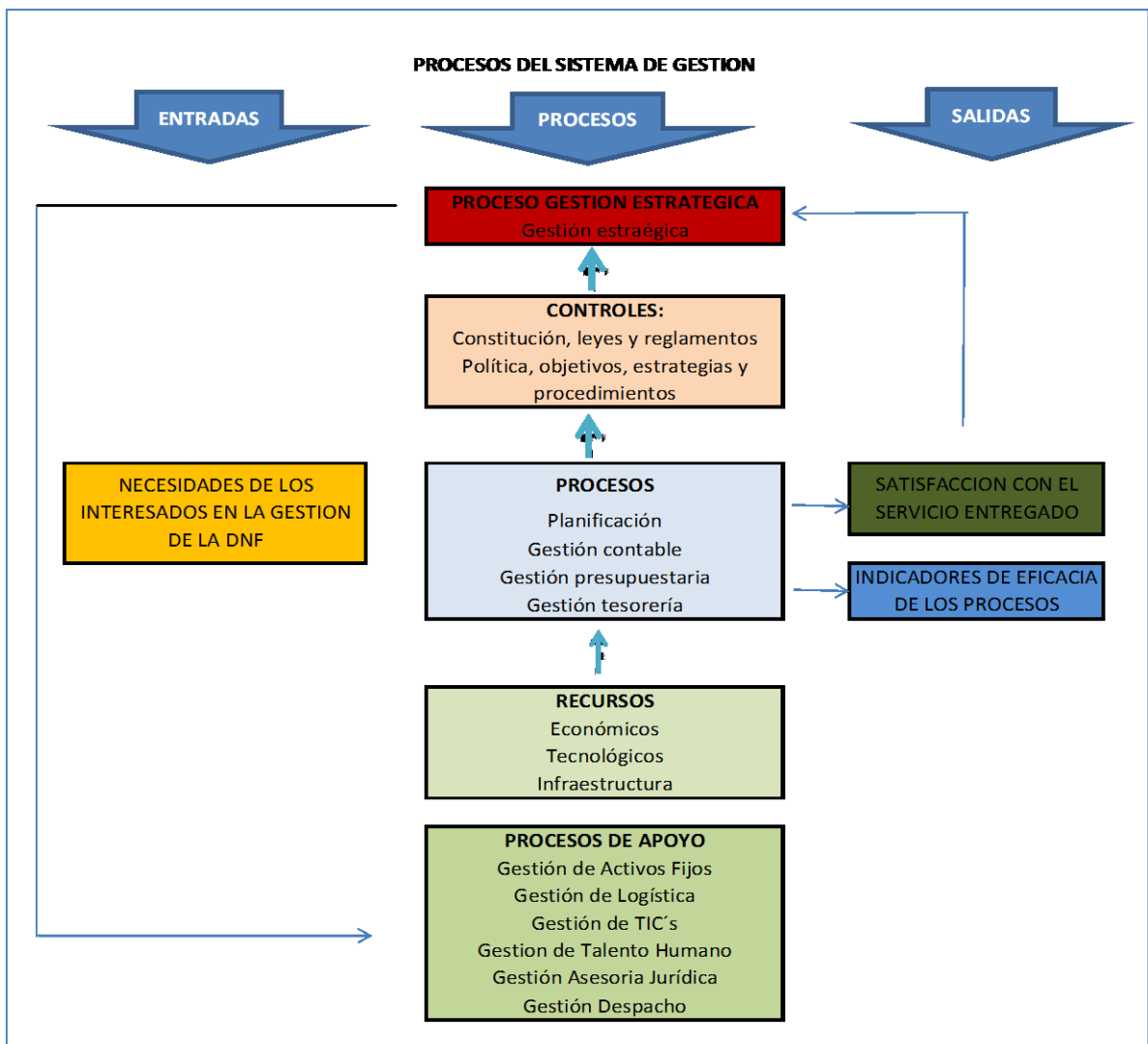


Gráfico No. 21 Esquema de proceso

Fuente: López, R (2011)

Elaborado por: Rocha P. 2015

La interrelación de los procesos de la Planta Central Comandancia General se define bajo el sistema PHVA

PLANEAR

Mediante los procesos de Planificación participativa, Planificación Estratégica Institucional, Planes Quinquenales (Plurianuales) y Planes Operativos Anual (PAPP Y PAC).

HACER

Se realiza las actividades referidas en el Plan Anual de la Política Pública, mediante la administración de proyectos los mismos que contemplan actividades o proyectos programados, se podrá incluir actividades emergentes.

VERIFICAR

Mediante los procesos de Seguimiento de proyectos, estas actividades requeridas de verificación, validación y seguimiento de los procesos están definidas en el Manual de Proceso de código **DNF- 001-P**. Además se cuenta con un equipo de auditores internos que periódicamente evalúa la conformidad del sistema de calidad y ambiental.

ACTUAR

Todos los procesos que han sido sujetos de hallazgos (No conformidades) de cualquiera de los tres elementos de verificación, ejecutan acciones de corrección o prevención según sea el caso mediante actividades directas de conformidad con el Procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas detalladas más adelante, o en el caso de acciones que requieren actividades con un grado mayor de complejidad se ejecutará de acuerdo al Instructivo de Mejora Continua.

- b. La secuencia e interacción de procesos cuyo detalle se encuentran en el Manual de Procesos Código **DNF-001-P** se establece de acuerdo a los requisitos del siguiente cuadro:

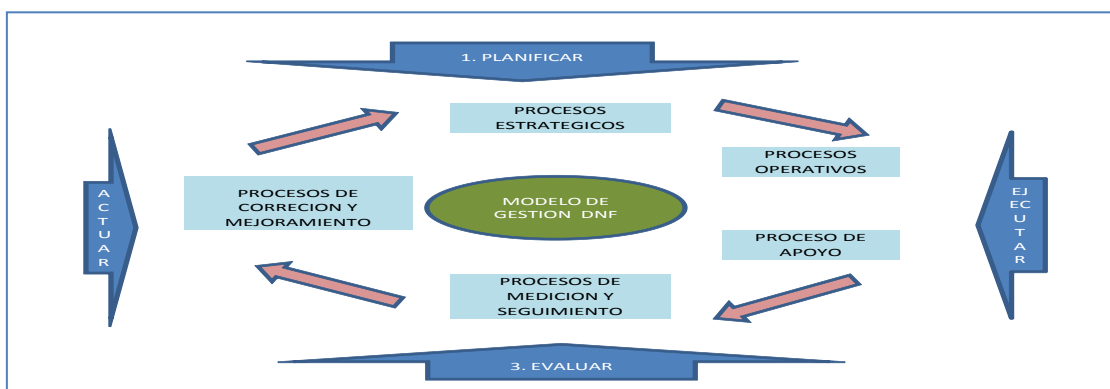


Gráfico No. 22 Interrelación de procesos.

Fuente: López, R (2011)

Elaborado por: Rocha P. 2015

c. Los criterios y métodos necesarios para asegurar que tanto la operación como el control de procesos sean eficaces, los mismos que se recogen en los siguientes documentos: Plan Plurianual y Plan Anual de la Política Pública.

d. La Planta Central Comandancia General define los presupuestos fiscales para cada año y los recoge en el Plan Anual de la Política Pública, cuyo documento describe las actividades que se ejecutarán en cada año de manera general y asegura las certificaciones de disponibilidades presupuestarias.

e. Para ejecutar el seguimiento de los procesos se asigna recursos a los subprocesos de seguimiento y evaluación de los procesos del área de Planificación y un proceso especial de Fiscalización para evaluar la marcha de cada proyecto o actividad.

Para realizar el seguimiento, medición y análisis de los procesos se ha implantado acciones necesarias para alcanzar los resultados planeados y mejorar continuamente los procesos, mediante las acciones de corrección que las áreas descritas solicitan cuyos procedimientos son administrados de acuerdo a lo establecido por la NORMA INTERNACIONAL ISO 9001 versión 2008 en los numerales 8.3 y 8.5

4.2 Requisitos de la documentación

4.2.1 Generalidades

El Sistema de Gestión de Calidad esta soportado por una estructura documental que siguiente los siguientes aspectos:

a. Política de la calidad y objetivos desarrollados en un documento de formato particular no especificado y de libre circulación a efectos de comunicar a los diferentes niveles y funciones.

b. Manual de Calidad, documento en el que se especifica:

El alcance del sistema que incluye en la parte pertinente las exclusiones permitidas, la referencia a los procedimientos documentados y la descripción de la interacción entre los procesos del sistema de Calidad

Este requisito de la norma se implanta mediante este documento.

c. Documentos requeridos por la norma y detallados en este Manual, que contempla los siguientes procedimientos:

- Control de Documentos
- Control de Registros
- Control de no Conformes
- Auditorías Internas
- Acciones Correctivas
- Acciones Preventivas

d. A más de los procedimientos mencionados existen otros procedimientos internos propios de la Institución que sirven para el sistema de Gestión de Calidad. Estos procedimientos permiten la planeación efectiva y control de los procesos y están detallados en la lista maestra de documentos.

e. Los registros de la calidad que son controlados a través del procedimiento del control de registros.

f. Manual de Procesos en el que se detalla cada proceso e interacción entradas, salidas, controles, recursos e indicadores.

El diseño de esta documentación está agrupado en:

- Manual de Calidad
- Manual de Procesos
- Instructivo de Mejora Continua

Estos documentos citados se han desarrollado tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Tamaño de la organización y tipo de actividades
- b) Complejidad de los procesos, sus interacciones y
- c) La competencia del personal

4.2.2 Manual de la calidad

El presente Manual de la Calidad de la Planta Central Comandancia General código DNF-ISO-M-01, incluye los siguientes temas:

- a. Definición y determinación del alcance del sistema así como también detalla las exclusiones del numeral 7
- b. Define las referencias al Procedimiento de Control Interno ISO el mismo que describe los procedimientos documentados y
- c. La descripción de la interacción de los procesos que intervienen en el Sistema de Gestión de Calidad debidamente documentados en el Manual de Procesos de código DNF-ISO-.M-02

4.2.3 Control de documentos

4.2.3.1. Objetivo del procedimiento

Tiene como objetivo cumplir el requisito del numeral 4.2.3 Control de Documentos de la norma ISO 9001:2008 Y 4.4.5 Control de Documentos de la norma ISO 12001:2004.

4.2.3.2 Aprobación de los documentos

Los documentos del Sistema de Gestión serán aprobados por el Director Nacional Financiero o su delegado, previo a su circulación o distribución, sea impreso o digital y se evidenciará con la firma en la primera hoja del documento, en el pie de página.

4.2.3.3 Revisión y actualización de los documentos

Revisión:

Los documentos del sistema de gestión de la Planta Central Comandancia General se revisarán cada dos años y la persona autorizada para hacerlo es el Representante de la Dirección respectivo, de ser adecuado se actualizará los documentos de conformidad con lo dispuesto en Actualización de este mismo numeral y se procederá a aprobarlos nuevamente.

Actualización:

Bien sea en cumplimiento de lo dispuesto en las revisiones o cuando haya actualizaciones de los procesos o del sistema por diversos cambios se deberá proceder a actualizar los documentos revisados, para aprobarlos nuevamente, se debe identificar los cambios que se realicen en el o los documentos de conformidad con lo dispuesto en 3.1.3 y la persona autorizada para hacerlos es el Representante de la Dirección.

4.2.3.4 Identificación de cambios y estado de revisión de los documentos.

Cambios:

Absolutamente todos los cambios que se realicen en las revisiones o actualizaciones de los documentos serán registrados con la adición de un Anexo (A, B, o C, según la necesidad) titulado “Registro de Cambios” y que se dispondrá al final del mismo

El registro de cambios tendrá la siguiente tabla y estructura:

Tabla No. 1 Registro de cambios

NUMERO DE CAPÍTULO DEL DOCUMENTO	PARRAFO/FIGURA/TABLA/ OTA	ADICION (A) O SUPRESION (S)	CAMBIO REALIZADO

Fuente: Manual de procesos

Elaborado por: Rocha, 2015

4.2.3.4.1 Estado de Revisión

El registro o estado de revisión se incluirá en la primera página del documento, en el encabezado en el área de revisión se pondrá el número secuencial de revisión y la firma de quien lo revisó o actualizó en el pie, de acuerdo al numeral 4.2.3.6

4.2.4.5 Disponibilidad de versiones vigentes

Los documentos del Sistema de Gestión de Calidad vigentes (ver 4.2.3.4.Estado de Revisión) será puestos a disposición en los puntos de uso dispuestos para ello. A

efectos de determinar los lugares de uso de cada documento, se incluirá en los documentos controlados por el sistema de gestión el número secuencial y el apartado Distribución.

4.2.4.6 Legibilidad e Identificación de los documentos

4.2.4.6.1 Legibilidad

El usuario y/o el representante de la dirección deben asegurarse que los documentos impresos o digitales permanezcan utilizables y legibles en los puntos de uso, fácilmente identificados en los respectivos escritorios

Para precautelar la integridad de los documentos se distribuirán copias digitales en formato PDF, con las versiones vigentes y se mantendrán en el escritorio de los puntos de uso bien sea en versión de Disco compacto o en el escritorio digital.

4.2.4.6.2 Identificación de los documentos

Para asegurar que los documentos son de fácil identificación se procederá a identificar el documento utilizando el nombre lógico del mismo: Manual de Calidad, Manual de gestión ambiental, procedimiento de control interno, que irá en el encabezado en la parte central (ver diseño de los documentos) y

4.2.4.6.3 Código

Cuando fuera adecuado se incluirá el código de los documentos internos tomando en consideración los siguientes elementos:

El prefijo DNF por las iniciales de Planta Central Comandancia General

El termino ISO que significa documento controlado por las normas ISO **9001:2008 ISO 14001:2004**

La letra según el caso:

- Manual Se identifica con la letra M
- Reglamento Se identifica con la letra R
- Procedimiento Se identifica con la letra P

- Guía Se identifica con la letra G
- Instructivo Se identifica con la letra I
- Tabla Se identifica con la letra T
- Formato Se identifica con la letra F

Número Secuencial con dos dígitos de números arábigos se indica la numeración ascendente del documento, para iniciar o seguir la secuencia se debe considerar el proceso y el tipo de documento.

Cada elemento debe ir separado por un punto (.) o una raya (-).

4.2.4.6.4 Diseño de primera página del documento

La primera página comprende el encabezado, y pie de página, el contenido debe estar en concordancia con el documento desarrollado y las firmas de responsabilidad.

El encabezado será así:

	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	Página 1 de 1
	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: DNF-ISO-M-01
DIRECCION NACIONAL FINANCIERA	Aprobado por Coronel Cesar Oleas	REVISION: 00
		FECHA: 12/01/2015

En tanto que el pie de página será así:

		Fecha de aprobación 12 de enero de 2015
NORMA ISO 9001:2008		Director Nacional Financiero
REFERENCIA: Artículo: 4.2.2 Manual de Calidad		Crnel. César Oleas Baquero

4.2.4.7 Documentos Externos:

Los documentos de origen externo como Constitución y otras leyes, reglamentos, normativas, catálogos y otros documentos de las oficinas administrativas deberán estar actualizados y distribuidos de la misma forma que los documentos internos, éstos no serán controlados por ser de libre distribución o acceso.

4.2.4.8 Control de los documentos

La máxima autoridad de la dirección es el responsable del control de los documentos del sistema de gestión quien luego de distribuir los documentos deberá mantener un listado de los documentos controlados con la mención de la vigencia (estado de revisión) y su punto de uso. Los documentos obsoletos serán retirados de su punto de uso (escritorio digital) y los discos compactos con la información obsoleta serán destruidos de acuerdo a las leyes y normativas de disposición de residuos.

4.2.5. Control de los registros

4.2.5.1 Objetivo del procedimiento

Tiene como objetivo cumplir el requisito del numeral 4.4 Control de los Registros de la norma ISO 9001:2008 y 4.5.4 Control de los Registros de la norma ISO 140013004

4.2.5.2 Control de los registros

Los registros del SIG necesarios para demostrar conformidad con los requisitos del sistema que han sido establecido y se mantienen en los lugares físicos donde se originan con copias de ejemplares en donde los procesos y/o normativas lo exijan; considerando su protección, tiempo retención y disposición final, con la finalidad de que su recuperación puede ser factible.

Se tendrá una lista maestra de los registros del sistema de gestión de calidad.

4.2.5.3 Protección de los registros digitales

Los registros del SIG necesarios para demostrar conformidad con los requisitos del sistema que han sido establecidos y se mantienen en formato digital serán protegidos de acuerdo a "A.P.H" Abuelo, Padre e Hijo (sistema backup) de tal forma de asegurar su archivo adecuado y que mantengan recuperables, legibles e identifican y trazan de acuerdo con la matriz de registros del sistema de gestión en la que se define para cada uno de ellos el lugar de almacenamiento, su protección, tiempo de retención y su disposición final, con la finalidad de que su recuperación pueda ser factible.

5. Responsabilidad de la Dirección

5.1 Compromiso de la Dirección

El Director Nacional Financiero como representante legal de la Planta Central Comandancia General ha decidido desarrollar un Sistema de Gestión de Calidad.

Se ha comprometido con todos los recursos disponibles, a aprobar el desarrollo de esta tesis asignado un responsable para llevar a cabo y desarrollar este sistema de Gestión de Calidad que tenga la capacidad de solventar la necesidad de los clientes y llegar a satisfacer a los mismos, con la entrega de un producto sustentado por el recurso humano altamente entrenado y recursos disponibles adecuados para dar una respuesta eficaz al cliente.

El Director demuestra su compromiso para desarrollar, implantar el sistema de Gestión de Calidad, así como también para buscar el mejoramiento continuo y su efectividad a través de las siguientes actividades:

- a. Comunicado mediante charlas, correos internos y divulgativos la importancia de satisfacer los requerimientos del cliente, así como también los requerimientos legales y reglamentarios que tienen que ver con el servicio que presta.
- b. La política de la calidad se estableció tomando la base de la Visión y la Misión Institucional, que se realizó a través de talleres de trabajo y mediante charlas de difusión, correos internos y divulgativos se difunde el contenido de esta política en todos los niveles de la organización.

c. Los objetivos de calidad fueron establecidos y se asegura que los mismos sean actualizados de acuerdo a las necesidades Institucionales y de los clientes o beneficiarios.

d. La Dirección y su plana mayor revisa el sistema una vez al año.

e. La Dirección ha identificado la necesidad de los recursos y asegura la disponibilidad de los mismos en el presupuesto de la Planta Central-Comandancia General, Plan Anual de la Política Pública y Plan Anual de Compras.

5.2 Enfoque al Cliente

La Dirección asegura que los requerimientos de los clientes se determinan y están completamente comprendidos mediante contactos con los ciudadanos, análisis de necesidades y análisis de nuestra competencia, los mismos que son verificados en reportes periódicos y se presentan en la PAPP Institucional

5.3 Política de Calidad

La Planta asegura que su política de calidad es adecuada al propósito de la organización incluye el compromiso de mejoramiento continuo, que es entendida dentro de la organización y que sirve para establecer y revisar los objetivos de calidad.

La política de la calidad será revisada en forma anual y se actualizará si se cree pertinente, actualizándola y volviendo a aprobarse de acuerdo al procedimiento de control de documentos.

La política de calidad aprobada y emitida por la Dirección está debidamente documentada en el registro:

POLITICA DE CALIDAD DE LA PLANTA CENTRAL COMANDANCIA GENERAL.

5.4 Planificación

5.4.1 Objetivos de la Calidad

La Planta Central Comandancia General asegura que los objetivos de la calidad incluyen los requerimientos necesarios del producto y están establecidos en los niveles relevantes de la institución.

Estos objetivos se detallan en el registro:

OBJETIVO DE CALIDAD DE LA PLANTA CENTRAL COMANDANCIA GENERAL

5.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad.

La Dirección se asegura y se compromete a;

- a. La planificación del sistema de Gestión de Calidad que se está realizando con el fin de cumplir los requisitos descritos en el apartado 4.1 de este Manual y los objetivos de la calidad y su seguimiento.
- b. Mantener la integridad del sistema de Gestión de Calidad, sin perjuicio de que existan cambios del sistema

5.5 Responsabilidad, Autoridad y Comunicación

5.5.1 Responsabilidad y Autoridad

La Dirección asegura que las responsabilidades, autoridades y sus interrelaciones se han definido y están documentadas en el cuadro de asignación de funciones que han sido comunicadas dentro de la organización a través de correos internos y otros medios de comunicación generados para el efecto.

5.5.2 Representante de la Dirección

La Planta ha nombrado como representante de la Dirección del Sistema de Gestión de Calidad al Sr. Teniente Coronel Lic. Emerson Pacheco, quien tiene la responsabilidad y autoridad para:

- a. Asegura que los procesos necesarios para el sistema de Gestión de Calidad están establecidos, implantados y mantenidos;
- b. Reportar a la Dirección sobre el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad, así como de sus necesidades de mejoramiento,
- c. Asegurar la promoción y toma de conciencia de los requisitos del cliente a través de la organización.

5.5.3 Comunicación interna

La Planta Central Comandancia General asegura medios apropiados de comunicación interna mediante:

- Charlas periódicas
- Memorando y emails para todos los niveles de la organización
- Carteleras de información
- Comunicación directa con el personal
- Procedimientos exigidos por los otros sistemas

5.6 Revisión por el Director

5.6.1 Generalidades

La Dirección ha decidido revisar el sistema una vez al año, a fin de asegurarse de que el sistema es conveniente, es adecuado y eficaz.

En este proceso de revisión se evaluará las oportunidades de mejora y de ser necesario se efectuará cambios al sistema de gestión de calidad incluyendo la revisión de la política y los objetivos de la calidad.

5.6.2 Información de la revisión

La información requerida para revisar este sistema incluye los siguientes elementos:

- Resultados de auditorías externas e internas
- Retroalimentación del cliente
- Desempeño de los procesos y conformidad del producto,
- Estado de las acciones correctivas y preventivas,
- Acciones de seguimiento de revisiones por la dirección anterior
- Cambios que podrían afectar al Sistema de Gestión de la Calidad
- Recomendaciones para la mejora y
- Otros.

5.6.3 Resultado de la revisión

Luego de la revisión efectuada por la Dirección

Además de otros resultados y acciones a tomarse definirá los siguientes temas, mediante un acta denominada RESULTADOS DE REVISION POR LA DIRECCION.

- a. La mejora de la eficiencia del sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos.
- b. Las necesidades de recursos y
- c. La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente referidos en la PAPP.

6. Gestión de recursos

6.1 Provisión de recursos

La Planta Central Comandancia General, posterior al análisis pertinente determina y proporciona los recursos necesarios para:

- a. Implementar y mantener el Sistema de Gestión de la Calidad y mejorar continuamente su eficiencia y
- b. Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Esta provisión de recursos para cumplir los requisitos de la ciudad (Sociedad Ecuatoriana) está definida en los Planes Anuales de la Política Pública que determinan los requisitos y los recursos que cada proceso necesita para su normal desempeño.

Esta actividad de provisión de recursos se lleva a efecto en el área de presupuesto y en el proceso de Gestión Financiera Institucional, planificando ingresos y egresos como elemento de apoyo a la realización del producto o servicio descritos en el Plan Anual de la Política Pública.

6.2. Recursos Humanos

6.2.1 Generalidades

El personal que es parte del Sistema de Gestión de la Calidad es lo suficiente competente para desempeñar las asignaciones y cargos en los diferentes procesos sobre la base de los parámetros siguientes, educación, formación y experiencia.

6.2.2 Competencia, formación y concientización.

La Planta Central Comandancia General por intermedio de los procesos de Recursos Humano ha determinado:

a. La competencia necesaria para el personal asignado en cada proceso y que realiza trabajos que tiene que ver con las actividades del sistema como:

- Planificar el desarrollo de la Dirección y por ende de la Institución e identificar los correspondientes planes de ordenamiento territorial de manera articulada con la planificación nacional, zonal, distrital y circuito.
- Ejecutar en coordinación con la Dirección General de Logística y Materiales y Compras Públicas las adquisiciones de los bienes y/o contratación de servicios u obras.
- Planificar, construir, operar y mantener sistemas de riesgo.
- Otras responsabilidades y obligaciones legales derivadas de contratos y convenios firmados.

b. Es necesario proporcionar formación y otras acciones como entrenamiento para el personal que lo requiere de tal manera que se conseguiría la competencia apropiada.

c. Evaluación anual de la eficiencia de las acciones tomadas, mediante las evaluaciones de desempeño anual

d. Tanto el área de Talento Humano como el Director Nacional son los responsables de asegurar que el personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen a la consecución de los objetivos de la calidad del sistema

e. El área de Talento Humano mantendrá los registros apropiados sobre educación, formación y/o experiencia.

6.3 Infraestructura

La Planta Central Comandancia General ha establecido proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad de su producto. Esta infraestructura incluye los siguientes elementos:

a. Espacios de trabajo en las instalaciones ubicadas en la Av. Amazonas No. 33-135 de la ciudad de Quito, además de otras instalaciones ubicadas en las diferentes provincias a nivel nacional.

- b. Equipos e instalaciones para la ejecución de los procesos que incluye software y hardware.
- c. Además dispone de otros medios logísticos como vehículos para movilización del personal, sistemas de comunicación interno y sistemas de información apropiados para el logro de los objetivos planteados.

6.4. Ambiente de trabajo

El ambiente de trabajo de la Planta Central Comandancia General en las instalaciones provee de la comodidad y condiciones normales como:

- **Temperatura**

La temperatura que se registra en la Planta Central Comandancia General es de 18° a 24°

- Ruido en términos tolerables (menor a 85 Db)
- Condiciones favorables de humedad

En igual forma el Administrador del Edificio está pendiente de la condiciones de la humedad es así que la humedad relativa está entre el 40% y el 50%, condiciones que evita sequedad de la piel y dermatitis, dolores de cabeza, escozor de ojos y sinusitis y sensación de falta de aire.

- **Condiciones favorables de iluminación**

El Administrador del Edificio de la Comandancia General tiene la obligación de que los tubos fluorescentes no parpadeen si lo han debe realizar el respectivo cambio, la distribución de los niveles de iluminación es uniforme. Y se da importancia a la utilización de la luz natural.

- **Condiciones climáticas similares a los hogares de la ciudad de Quito.**

El Administrador está en la obligación de observar el buen funcionamiento de los ductos de ventilación con la finalidad de aportar renovaciones de aire al interior y desplazar al exterior aquellos gases tóxicos y corrosivos que se puedan encontrar en el mismo. A estos ductos en forma mensual se realizan mantenimientos preventivos y en forma semestral se realiza el mantenimiento preventivo. Es por ello que las emisiones de gases y vapores es 0.35m/s (1cm³/minuto).

Dentro del ambiente laboral, los ambientes de trabajo deben cumplir una serie de características estructurales y de orden y limpieza adecuadas, que no den lugar a

riesgos, ni perjudiquen la salud y la seguridad de los Servidores Públicos Policiales como Civiles que prestan sus servicios en la Planta Central Comandancia General.

7. Realización del producto

7.1 Planificación de la realización de Producto

La Planta Central Comandancia General ha planificado y desarrollado los procesos de prestación y entrega del servicio y producto que inicia desde el conocimiento de las necesidades del Cliente y beneficiarios, mediante las competencias delegadas por Estado. Estos requerimientos constan en las planificaciones operativas financieras PAPP y PAC.

Por lo tanto se define lo siguiente:

a. Los objetivos de la calidad definidos en el registro correspondiente; los requisitos están relacionados con siguientes productos o servicios.

1. Planificar el desarrollo de la Dirección y formular la PAPP y PAC
2. Ejecutar las planificaciones operativas financieras.
3. Realizar seguimientos y evaluaciones al presupuesto como a las planificaciones operativas financieras.
4. Coordinar con la Dirección General de Logística y Materiales y Compras Públicas las adquisiciones de bienes y/o contratación de servicios u obras.
5. Otras responsabilidades y obligaciones legales derivadas de contratos y convenios firmados.

b. Los procesos, documentos (procedimientos) y los recursos específicos para la prestación del servicio y/o realización del producto se sustenta en tres niveles de Procesos y se presenta en el modelo de procesos y las diferentes instancias de planificación cuya instancia y documento de ejecución es el Plan Anual de Política Pública, el mismo que describe o referencia los proyectos, actividades, recursos que se ejecutan en cada uno de los proceso determinados.

c. Se mantienen registros que evidencian de que los procesos se efectúan de acuerdo a lo planificado para alcanzar la satisfacción de los beneficiarios.

7.2 Procesos relacionados con el cliente

7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el cliente:

- a. La Planta Central ha determinado los requisitos especificados por lo clientes en la PAPP anual, que regula la asignación de recursos y que es elaborado conjuntamente con los beneficiarios cuya responsabilidad es de Planificación.
- b. Si el cliente no defina todos los requisitos la Planta Central aplicará los requisitos determinados en las leyes y demás procedimientos regulatorios del público y a través de procedimientos de negociación con clientes y/o beneficiarios, y que pueden ser realizados con los estándares internos de la propia Institución.
- c. Si se requiere un requisito adicional la Planta Central la definirá como necesario e identificará cuáles son esos requisitos y establecerá como tiene que dar respuesta.
- d. La Planta Central define en si los requisitos legales y reglamentarios que tienen relación con el producto definido en la Constitución, normas, leyes y reglamentos vigentes en el Ecuador y de las normas NTE-INEN ISO 9001:2008, NTE-INEN-ISO 14001:2004.

7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto

La Planta Central deberá revisar todos y cada uno de los requisitos relacionados con el producto previo a la entrega a los beneficiarios y se asegurará de que puede entregarlos y sobre todo establecer condiciones formales de compromisos DNF-Beneficiarios vía ofertas, convenios y/o contratos. En estos documentos es necesaria la definición del producto o servicio a entregarse.

- a. Si los beneficiarios considerasen que existen diferencias entre los requisitos de los productos o servicios adquiridos o contratados y los expresados previamente (solicitados) se resolverán estas diferencias de forma participativa, registrando los acuerdos establecidos.
- b. En caso que el usuario interno no aporte un documento sobre los requisitos solicitados por la Planta Centra conjuntamente con la SECCION PLANES Y PROYECTOS DE LA DIRECCION GENERAL DE LOGISTICA, definirán los requisitos o términos de referencia de los bienes o servicios a adquirirse o contratarse y que estos se encuentren considerados dentro de la PAPP y PAC.

7.2.3 Comunicación con el usuario

La Planta Central, mantiene una comunicación directa con el usuario interno o externo a través de la información directa mediante correos, impresos, publicaciones en medios particulares o generales, órdenes de servicios; con la finalidad de determinar sobre los requerimientos de los bienes o servicios u obras que se requieren.

- a. La información sobre solicitudes de pago.
- b. Las confirmaciones de las acreditaciones realizadas por los diferentes subprocesos de pago.
- c. En el caso de existir retroalimentación o reclamos del beneficiario se procederá a responder al mismo mediante información verbal, escrita o electrónica con el usuario, sobre el estado del producto y cumplimiento de sus requisitos.

7.3 Diseño y Desarrollo

7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo

La Planta Central realiza la planificación de pago de las adquisiciones y/o contrataciones de servicios u obras a través de la programación indicativa anual que realiza el proceso de planificación descrito en el manual de procesos para la gestión financiera.

7.4. Compras.

7.4.1 Proceso de compras

La Planta Central ha dispuesto que el subproceso Compras Públicas y la Sección Planes Y Proyectos De La Dirección General De Logística Y Materiales, serán los encargados de las adquisiciones y/o contrataciones de bienes, servicios u obras, quienes evalúan y seleccionan los proveedores de acuerdo a la LOSNCP Ley de Contratación Pública y su reglamento y procedimientos específicos así como el portal de compras públicas.

7.4.2 Información de las compras

La información para solicitar el pago de los bienes, servicios u obras adjudicadas se describen claramente en los documentos precontractuales, términos de referencia, pliegos de compras públicas, ofertas, contratos o solicitudes de compra que se realizan a los proveedores.

7.4.3 Verificación de los productos y/o servicios comprados

Los bienes, servicios u obras adquiridos por la Planta Central-Comandancia General se verifican en sus instalaciones bien sea al ingreso en las oficinas de Guardalmacén o Comandancia General ubicadas en la ciudad de Quito o en el sitio de entrega del servicio así como la documentación de respaldo a fin de determinar su conformidad con la información de compra.

7.5 Producción y prestación del servicio

7.5.1 Control de producción y de la prestación del servicio

El control de las diferentes actividades de prestación del servicio se encuentran evidenciados en el diagrama de procesos de la DNF del Manual de Procesos código DNF-ISO-M-O1

La información que describe las características del producto y procesos se encuentra definida según lo dispuesto en el numeral 7.1 de este manual.

La Planta Central Comandancia General ha planificado procedimientos de trabajo para los diferentes procesos y subprocesos de realización de la prestación del servicio, los mismos que se pueden evidenciar en el Plan Anual de la Política Pública y los documentos complementarios.

La Planta Central Comandancia General ha dispuesto seis procesos para la prestación de los servicios que son:

- Gestión presupuestaria
- Gestión contable
- Gestión tesorería

El seguimiento y la medición de producto y proceso se realizan de manera continua durante todo el periodo de realización del servicio y en cada etapa de la realización que es relevante para el proceso de servicios.

7.5.2 Validación de los procesos.

La validación de los procesos se demuestra cuando se alcanza los resultados esperados y se cumplen con los requisitos planificados. Además se cuenta con personal competente para realizar el servicio, siempre que sea factible se definirán criterios de revisión y aprobación los procesos.

7.5.3 Identificación

Los servicios de la Planta Central Comandancia General son identificables debido a que su realización es de naturaleza continua. Y se pueden identificar mediante el seguimiento de los trámites internos y su estado, los mismos que pueden verificarse en línea mediante el software específico.

7.5.4 Propiedad del cliente

Por la naturaleza de sus procesos, esta cláusula de la norma es aplicable en la PLANTA CENTRAL COMANDANCIA GENERAL.

7.5.5 Preservación del Servicio

Para los servicios de la PLANTA CENTRAL COMANDANCIA GENERAL efectúa se ha previsto la preservación del territorio mediante el cumplimiento de las leyes aplicables.

El momento que se ejecuten las actividades para la realización de los servicios, la intervención en las áreas específicas se realizará conforme a lo que establece la normativa legal vigente y se cuenta con todas protecciones y estrategias con la finalidad de evitar riesgos significativos.

8 Medición, análisis y mejoramiento

8.1 Generalidades

Con el objetivo de demostrar la conformidad de nuestro servicio, así como de nuestro Sistema de Gestión de Calidad y de mejorar continuamente, se ha determinado el uso de las siguientes técnicas estadísticas.

- Histograma de frecuencia para establecer tendencia de quejas. (Demostración semestral).
- Diagrama de causa-efecto para el análisis de retrasos. (Demostración cuando sea necesario)
- Gráfico de tendencias para los datos de cumplimiento de producción y especialmente de calidad. (Demostración semestral)

8.2 Seguimiento y medición

8.2.1 Satisfacción del cliente

Con la finalidad de establecer si los usuarios se encuentran satisfechos, la DIR PLANTA CENTRAL COMANDANCIA GENERAL, se realizará una encuesta anual en la que se establecerá el índice de satisfacción de nuestros beneficiarios.

La encuesta se aplicará por semestres y al azar a los usuarios internos y externos mediante su aplicación se determinará el índice de satisfacción, con las mismas encuestas se realizarán vía telefónica o mediante otros métodos de recolección de datos que se pueden disponer, posteriormente se realizará una proyección de los parámetros a medir, lo que permitirá determinar el mencionado índice. Esta actividad se ha delegado al **subproceso de Soporte**.

8.2.2. Auditoría Interna

La PLANTA CENTRAL COMANDANCIA GENERAL efectúa auditorías internas planificadas por lo menos una vez al año, la misma que se deberá planificar el segundo semestre, a fin de determinar si el Sistema de Gestión de Calidad cumple con:

- a. La conformidad de las diferentes disposiciones planificadas con los requisitos de esta norma internacional y con los requisitos del sistema de Gestión de la Calidad determinados.
- b. Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz
- c. Además se planificará un programa anual de auditorías de conformidad con la Norma ISO 9001:2008 art. 8.2.2 Auditoría Interna.

El siguiente procedimiento deberá cumplirse para las Auditorías Internas de la Planta Central Comandancia General.

8.2.2.1 Objetivo

Tiene como objetivo cumplir el requisito del numeral 8.2.2 Auditoría Interna de la norma ISO 9001:2008 y 4.5.5 Auditoría Interna de la norma ISO 14001:2004.

8.2.2.2 Planificación de las Auditorías

Es importante planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las tareas a auditar, así como los resultados de auditorías previas. Se deben determinar los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y metodología. La selección de los auditores y la realización de las auditorías deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría.

Los auditores no deben auditar su propio trabajo.

Es necesario establecer un procedimiento documentado, las responsabilidades y requisitos para la planificación y realización de auditorías para informar de los resultados y para mantener los registros (véase apartado 4.4).

Apartado 4.4 (Control de los registros de calidad)

Cuyo apartado tiene relación a que los registros de calidad se conservan para demostrar la conformidad con los requisitos y el manejo eficaz del sistema de administración de calidad. Este procedimiento exige que los registros de calidad permanezcan legibles, fácilmente identificables y disponibles.

La dirección responsable del área que este siendo auditada debe asegurarse d que se tomen las acciones sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.

Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación.

8.2.2.3 Frecuencia de las Auditorías Internas.

La Planta Central con el objeto de determinar si el sistema de gestión es:

- a. Conforme con las disposiciones planificadas por la Dirección, bajo los requisitos de las Normas Internacionales especificadas en el alcance y con los requisitos del sistema integrado de gestión establecidos por la Dirección y
- b. Su implementación busca la eficacia y eficiencia. En igual forma planifica realizar auditorías internas del Sistema Integrado, con frecuencia de una vez por año.

8.2.2.4 Programa de Auditoría

El Auditor Líder elaborará un programa de Auditoría, tomando en consideración los siguientes elementos:

- a. El estado y la importancia de los procesos a auditar, en primer lugar se realizará una auditoría diagnóstica de los procesos identificados en el mismo Manual de Procesos cuyo código es DNF-ISO-M-02, que son controlados por el sistema de gestión identificados como prioritarios.
- b. Resultados de auditorías previas, se tomarán en cuenta para la auditoría aquellas áreas y procesos en los que los hallazgos de auditorías anteriores hayan detectado debilidades evidenciables, los mismos que deberán ser auditados con una frecuencia mayor esto es una segunda vez en el período de observación (Un año).
- c. Nivel de implantación del Sistema Integrado de Calidad, se realizará también las auditorías para evaluar el nivel de implantación del sistema de gestión.
- d. Desarrollo de los indicadores de gestión, con el objetivo de mejorar continuamente los procesos se evaluará el estado de los resultados de los indicadores y su cumplimiento con la planificación.
- e. Cumplimiento de política y objetivos de Calidad.

8.2.2.5 Establecimiento del Programa de Auditoria

El programa de auditoría debe considerar:

- a. Un calendario de auditorías

- b. Formación, evaluación y selección del equipo, cursos, etc.
- c. Selección de los equipos de auditores
- d. Planificación de las auditorías
- e. Actividades de la auditoría

Este programa de auditorías será enviado oportunamente al responsable de la Dirección (Como recomendación se establece un plazo mínimo de 8 días), para que a su vez le informe a los responsables de las áreas que serían auditados.

8.2.2.6 Calendario de auditorías

En un formato libre se elaborará el calendario de auditorías anuales en la que por lo menos debe contener la fecha, el equipo auditor y las normas a auditar.

8.2.2.7 Formación del equipo auditor

La Planta Central dentro de su plan de capacitación tiene la formación para los auditores, es decir un curso de Auditores Internos (Curso te tendrá como contenido las normas ISO 19001:2002 y las ISO 12001 y 9001). Además de un módulo sobre los Requisitos Legales de la DNF), cuyos participantes serán evaluados y quienes aprueben serán seleccionados para el equipo auditor.

De este equipo la Planta nominará verbalmente o por escrito auditor líder.

La selección de auditores y áreas auditadas, se realizará tomando en cuenta la independencia que debe existir en esta actividad, esto es evitando que responsables de las áreas, auditen sus propias actividades con la finalidad de no tener conflicto de intereses.

8.2.2.8 Selección de auditores internos

Se considerarán auditores internos a aquellas personas que han aprobado el curso de Auditores Internos de Sistemas Integrados y no aplica a aquellas personas que lo han presenciado. Es necesario contar con las copias certificadas que evidencien la calificación (aprobación) de Auditores Internos, reposarán en las respectivas carpetas de documentación personal.

8.2.2.9 Inicio de la Auditoría

El Auditor Líder y/o el Director o su delegado establecerán los objetivos, el alcance y los criterios de auditoría y determinará.

- La viabilidad de la auditoría
- Y el equipo establecerá el primer contacto con los auditores.

Para la planificación y realización de la auditoría la Planta Central Comandancia General ha preparado una guía metodológica para la preparación, planificación, realización e informe de la auditoría, el mismo que podrá ser tomado en consideración.

8.2.2.10 Actividades de auditoria

Revisión de la documentación. En base al programa de auditoría, los auditores revisarán y analizarán los documentos pertinentes del sistema de gestión, incluyendo registros y determinación de su adecuación con respecto a los criterios de auditoría.

8.2.2.11 Preparación de las actividades de auditoría

Los Auditores deberán preparar el plan de auditoría, en el que por lo menos contendrá el área auditar, la fecha la hora y las cláusulas de la norma a auditar, también se asignarán las tareas al equipo y se preparan los documentos de trabajo.

8.2.2.12 Realización de las actividades de auditoría

Las actividades de realización de la auditoría deberán contener lo siguiente:

- Realización de la reunión de apertura
- Comunicación durante la auditoría
- Recopilación y verificación de la información
- Generación de hallazgos de la auditoria (No-conformidades).
- Preparación de las conclusiones de la auditoría.

8.2.2.13 Informe de auditoría

El líder del equipo auditor es el encargado de la preparación del registro de auditoría en un informe completo, el mismo que deberá ser preciso, conciso y claro en el que hacer referencia lo siguiente:

1. Los objetivos de la auditoría.
2. El alcance de la misma, particularmente identificando las unidades de la organización y las funciones o los procesos auditados y el intervalo de tiempo cubierto.
3. La identificación del auditado
4. Líder de equipo y quipo, fechas y lugares de realización de la auditoría
5. Criterios de auditoría
6. Los hallazgos de auditoría incluyendo las no conformidades y
7. Las conclusiones de la auditoría.

8.2.2.14 Actividades de seguimiento de las auditorías internas

Es importante que las conclusiones de la auditoría puedan establecer las no conformidades detectadas y la necesidad de acciones, correctivas, preventivas o de mejora según sea aplicable. Tales acciones serán decididas y emprendidas por el auditado en un intervalo de tiempo acordado y no se considerará como parte de la auditoría.

La dirección responsable del área auditada debe asegurarse de que se tomen las acciones sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. El seguimiento incluye la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación.

8.2.2.15 Actividades de seguimiento de cumplimiento acciones correctivas.

El Auditor Líder y/o su delegado y/o el representante de la Dirección cuando se haya cumplido la fecha límite de implantación de la acción correctiva, verificarán que estas actividades se haya ejecutado y registrará en el forma DNF-ISO-F-01

Cuando no se dé el cumplimiento a la implantación del mismo; se debe solicitar un nuevo compromiso, en el caso de reincidencia (No cumplimiento) se comunicará a la función superior responsable.

8.2.2.16 Actividades de verificación de eficacia de las acciones tomadas.

El Representante de la Dirección, el Auditor Líder o su delegado, debido a la complejidad de la acción correctiva e implantación del mismo se encargarán de verificar si las actividades propuestas se ha ejecutado y si la acción correctiva fue eficaz, obteniendo evidencias objetivas de que no se han presentado nuevas no conformidades y posteriormente se registrará en el formato DNF-ISO-01.

8.2.2.17 Actividades finales de la auditoría interna.

Las no-conformidades levantadas durante la Auditoría, han sido tomadas con las acciones correctivas, preventivas o de mejora y estas han sido eficaces, se dice que la no conformidad ha sido cerrada.

8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos

La Planta Central para poder controlar y por ende efectuar el mejoramiento y medición de los procesos lo realizará mediante los indicadores referidos en el Manual de procesos y procedimientos respectivos. La aplicación de los indicadores permite controlar los procesos y a la vez permite realizar el seguimiento y definir la capacidad de los procesos, además del cumplimiento de los resultados planificados. En el caso de que los resultados sean planificados no se alcancen se generarán registros de no conformidad (RNC) de acuerdo con el procedimiento de auditoría y se efectuarán las acciones correctivas y/o preventivas según sea el caso de tal forma que se asegure la conformidad del servicio.

8.2.4 Seguimiento y medición del producto.

La Planta Central se encargará de hacer un seguimiento de las características del producto y/o servicio durante todo el proceso de realización con la finalidad de que se cumplan las características del producto descritas en los sistemas productivos, mediante delegación al subproceso de Fiscalización de Gestión Interna y Externa.

Podemos señalar que los criterios de aceptación del servicio se limitarán por:

- Verificar la conformidad del producto o proceso según lo planificado, en caso de no conformidad se generará el respectivo registro de no conformidad /RNC).
- El servicio no se liberará a menos que la autoridad pertinente lo haya aprobado o exista aceptación probada del beneficiario.

8.3 Control del producto no conforme

La Planta Central, se asegura que los productos o servicios que no estén conformes con las características preestablecidas en los documentos de soporte (Convenios, Plan quinquenal, Planes Operativos, Presupuesto participativo, etc.).

8.3.1 Objetivo

Tiene como objetivo cumplir el requisito del numeral 8.3 Control de producto no conforme de la norma ISO 9001:2008; para lo cual se define los siguientes controles.

8.3.2 Procedimiento

Si se identifica la existencia de un producto o servicio no conforme que afecte la satisfacción de nuestros interesados tanto en trámites como en trámites externos, solicitudes de los interesados, planes de trabajo (Quinquenal, operativo anual y planes internos de los procesos clave o apoyo) o desajustes al presupuesto participativo no consensuado entre las partes, debe procederse de la siguiente forma:

Todo Servidor Público Policial y Civil de la Planta Central Comandancia General, además de las tres instancias o subprocesos facultados para ello (Fiscalización, Seguimiento y Medición de Procesos y Auditores Internos) que detecte una desviación de los requisitos del producto o del proceso podrá notificar el evento a las instancias del sistema.

- a. Identificar y controlar con la finalidad de evitar la entrega no intencionada, en el caso de que fuere posible.
- b. Identificar y tomar las acciones adecuadas para eliminar la no conformidad detectada.
- c. Cuando se corrige un producto no conforme, debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad beneficiaria o ciudadano solicitante
- d. Solicitar la respectiva autorización de su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y cuando sea aplicable, por la unidad beneficiaria o Servidor Público Policial o Civil solicitante.
- e. O elegir acciones para impedir su uso o aplicación distinta a la prevista.

Para el cumplimiento de los indicados criterios se podría levantarse una no conformidad, en el caso de que amerita generar una observación para que tal

desviación sea corregida, si esta no fuere tramitada adecuadamente deberá generarse una no conformidad de acuerdo al sistema de Gestión de Calidad.

Si una persona detecta la no conformidad generará un hallazgo de auditoría y notificará a los responsables del sistema quienes registrarán según sea el caso en las respectivas notas de proceso o de auditoría si se trata de observación o la correspondiente no conformidad en el formato de acciones correctivas y preventivas.

El responsable de documentar dicha desviación es la persona que recibió la notificación o la detectó al momento de cumplir su función dentro del sistema y podrá presentar al Director y/o al Representante de la Dirección para su respectivo trámite si se requiere estas instancias caso contrario deberán:

1. Notificar a los procesos responsables para que procedan a Eliminar la no conformidad detectada.
2. Si se registra una no conformidad por no cumplimiento con los requisitos especificados por el Servidor Público Policial o Civil o las Unidades Policiales se procederá a realizar actividades correctivas para que los clientes puedan recibir sus productos o servicios después de explicarles los cambios realizados.

Cada uno de los registros de las no conformidades deberá ser documentado y mantenidos así como las aprobaciones de los interesados en el producto o servicio.

8.4 Análisis de datos

La Planta Central mediante una delegación al Proceso de Planificación ha definido la manera de recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y eficacia del sistema de Gestión de Calidad.

En la que se debe incluir datos generados por el seguimiento y medición de otra fuente de datos como los siguientes:

1. La satisfacción del cliente
2. Las características y tendencias de los productos o servicios incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas.
3. La conformidad con los requisitos del producto
4. Seguimiento a los proveedores de bienes o servicios como: Consultores, contratistas de obras, etc.

8.5 Mejora

8.5.1 Mejora Continua

La Planta Central ha previsto mejorar continuamente la eficacia del sistema de Gestión de la Calidad mediante el uso de la Política de Calidad y los objetivos de los objetivos establecidos.

Además los resultados de las auditorias, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección, con esos datos el Representante de la Dirección procesa la información para establecer la identificación de proyectos o actividades de mejoramiento continuo cuyo diseño, ejecución, control y evaluación están dadas en el Instructivo de Mejoramiento Continuo código DNF-ISO –I.01.

8.5.2 Acción correctiva

La Planta Central toma acciones para eliminar las causas de las no conformidades encontradas o potenciales con el objeto de prevenir su aparición o que nuevamente se produzcan.

8.5.2.1 Objetivo del procedimiento de acciones correctivas

Tiene como objetivo cumplir el requisito del numeral 8.5.2 Acción Correctiva de la NORMA ISO 9001:2008, para lo cual se define los siguientes controles.

8.5.2.2 Definiciones

- **Acción preventiva:** Actividad destinada a eliminar una no-conformidad potencial dentro del sistema, atacando la causa raíz para evitar su recurrencia.
- **Acción curativa:** Actividad que soluciona el problema momentáneamente.
- **Acción correctiva:** Actividad destinada a eliminar una no conformidad dentro del sistema, buscando la causa raíz para evitar su recurrencia.
- **No conformidad:** No cumplimiento de un requisito especificado del Sistema de Gestión de Calidad recurrente,
- **Desviación:** El no cumplimiento puntual de un requisito especificado.

8.5.2.3 Acciones Correctivas

8.5.2.3.1 Fuentes de identificación de las no-conformidades.

La Planta Central, con el fin de ir mejorando continuamente ha definido mecanismos para detectar las desviaciones recurrentes y los no cumplimientos de los requisitos especificados dentro del Sistema de Gestión de Calidad a las cuales se denominarán NO-CONFORMIDADES, las mismas que pueden tener los siguientes orígenes:

- Quejas de los interesados

- Auditorías externas
- Auditorías Internas
- Producto no-conforme
- Revisión por la Dirección.
- Análisis con técnicas estadísticas.
- No-conformidades en los procesos.
- No-conformidades del Sistema de Calidad.
- Impactos ambientales y no conformidades del Sistema de Gestión Ambiental.
- Otras fuentes.

8.5.2.3.2 Definición de las no-conformidades.

Un Servidor Público Policial o Civil de la Planta Central Comandancia General, puede detectar desviaciones o no-conformidades frente a los requisitos del Sistema de Gestión, las mismas que pueden dar origen a una acción correctiva.

En cuanto a la Revisión por la Dirección o por variaciones en el producto o por cualquier otra causa que origine una No-conformidad de orden correctivo o preventivo, se generará necesariamente una acción correctiva y/o preventiva, las mismas que serán analizadas por el Representante de la Dirección y/o auditor líder quien decidirá si procede el tratamiento en el formato DNF-ISO-F-01 o si solo se tomarán acciones curativas.

Las desviaciones o no conformidades originadas por auditorías internas o externas al Sistema de Gestión, ingresarán directamente al formato de registro de No-conformidades y acciones correctivas o preventivas código DNF-ISO-F-01.

8.5.2.3.3 Responsabilidad de la no-conformidad.

Una vez establecida la No-conformidad se diligenciará la misma al responsable del área en donde tuvo su origen.

8.5.2.3.4 Análisis de la no-conformidad

Una vez determinado el responsable del área donde apareció la No-conformidad, analizará las causas, raíces que produjo esta No-conformidad y las registrará en el formato DNF-ISO-F-01. Investigar y mitigar los impactos ambientales causados por accidentes, incidentes y no-conformidades de SGA determinando sus causas.

8.5.2.3.5 Definición de acción correctiva.

El que define las acciones a tomar para que esta no-conformidad sea corregida y quien también va a determinar el momento adecuado de evaluar la generación de las acciones preventivas con la finalidad de que no vuelva ocurrir será el Responsable del área.

Estas actividades serán registradas en el formato DNF-ISO-F-01, estas acciones deben ser elaboradas con coherencia al análisis de causas establecidas y deben ser proporcionales a la magnitud de la no-conformidad, de calidad.

8.5.2.3.6 Definición de los responsables a tomar las acciones

Definirá en el mismo registro de código DNF-SIO-F-01 (la) s personas encargadas de implementar la acción correctiva, con la fecha de vencimiento de la implementación.

8.5.2.3.7 Seguimiento de la acción correctiva.

Corregida la acción el representante de la Dirección del sistema de calidad, revisará la definición de la acción correctiva y definirá el responsable del seguimiento de la misma, que puede ser:

- Responsable de la Dirección
- Auditor Líder
- Otros auditores internos

Cumplida la fecha limite el responsable verificará si efectivamente fueron realizadas todas las acciones correctivas propuesta, si este es el caso emitirá su conformidad en el registro DNF-ISO-F-01

8.5.2.4 Verificación de la eficacia de la acción correctiva.

Posterior a que se verifique el cumplimiento de la acción correctiva, el Representante de la Dirección y/o Auditor Líder, analizarán la eficiencia de la acción, sino es efectiva se emite una nueva no-conformidad y se sigue los mismos pasos establecidas en este procedimiento.

Es fundamental el criterio para establecer la eficiencia de una acción para que no se vuelva a producir la no-conformidad por la misma causa.

En el caso de que el resultado sea positivo se documentará en el registro DNF-ISO-F-01.

Si la aplicación de la acción no fuera positiva se emitirá una nueva no conformidad y se seguirá los mismos pasos establecidos en este procedimiento.

8.5.2.5 Informe a Dirección

En el informe del Sistema de Gestión que se presenta a la Dirección se notificará el estado de la Acción Correctiva.

8.5.3. Acción preventiva:

La Planta Central deberá tomar acciones para eliminar las causas de las no-conformidades o potenciales con el objeto de prevenir su aparición o que vuelvan a ocurrir.

Tiene como objetivo cumplir el requisito del numeral 8.5.3 Acción Preventiva de la norma ISO 9001:2008

8.5.3.1 Definiciones

NO-CONFORMIDAD: No cumplimiento de un determinado requisito del Sistema de Gestión de Calidad o Ambiental recurrente.

ACCION CORRECTIVA: Actividad o tarea destinada a eliminar una no-conformidad dentro del sistema, buscando la causa raíz para evitar que vuelva ocurrir.

ACCION PREVENTIVA: Actividad o tarea destinada a eliminar una no-conformidad potencial dentro del sistema, atacando la causa raíz para evitar que esta suceda.

ACCION CURATIVA; Actividad o tarea que soluciona un problema momentáneamente.

DESVIACION: Es el no cumplimiento específico de un requisito.

8.5.3.3 Acciones preventivas

8.5.3.3.1 Fuentes de identificación de las no-conformidades.

La Planta Central “DNF” con el objetivo de mantener un mejoramiento continuo ha definido mecanismos para detectar las desviaciones recurrentes y los no cumplimientos de requisitos especificados dentro del Sistema de Calidad y ambiental a las cuales se denomina NO-CONFORMIDADES, las mismas que pueden tener los siguientes orígenes:

- Auditoría externa
- Auditoría interna
- Producto no-conforme
- Revisión por la Dirección
- Análisis a través de técnicas estadísticas
- No-conformidades en los procesos
- Quejas
- No-conformidades del Sistema de Gestión de la Calidad
- Otras fuentes

8.5.3.3.2 Definición de no-conformidades

Los Servidores Públicos Policiales o Civiles de la Planta Central Comandancia General están en la capacidad de detectar desviaciones o no-conformidades frente a los requisitos del Sistema de Gestión, las mismas que pueden dar origen a una acción correctiva/preventiva, solicitando esta mediante una queja verbal o escrita realizada al Representante de la Dirección.

La revisión realizada por la Dirección por variaciones en el producto o por cualquier otra causa que origine una No-conformidad de orden correctivo o preventivo, se generará una acción correctiva y/o preventiva, las mismas que serán analizadas por el Representante de la Dirección, y/o Auditor Líder quien decidirá si procede el tratamiento en el formato DNF-ISO-F-01 o si solo se tomarán acciones correctivas. Las desviaciones o no-conformidades producidas por auditorías internas o externas al Sistema de Gestión de Calidad, se registrarán directamente a la forma de registro de No-conformidades y acciones correctivas o preventivas código DNF-ISO-F-01

8.5.3.3.3 Responsabilidad de la no-conformidad: Una vez establecida la no-conformidad se remitirá para su respectiva gestión al responsable del área en donde tuvo su origen.

8.5.3.3.4 Análisis de causas raíces del aparecimiento de la no-conformidad

El responsable del área en donde se originó la no-conformidad, se deberá registrar en el formato DNF-ISO-F-01. En igual forma se deberá investigar y mitigar los impactos ambientales causados por accidentes, incidentes y no-conformidades de SGA determinando sus causas.

8.5.3.3.5 Definición de acción preventiva

El responsable del área deberá definir la acción a tomar para que esta no-conformidad sea prevenida del tal manera que no llegue a ocurrir y lo registrará en el formato DNF-ISO-F-01, éstas acciones deben ser coherentes al análisis de causas establecidas y sobre todo deben ser proporcionales a la magnitud de la no-conformidad, de la calidad, de los problemas de impacto ambiental significativos encontrados.

8.5.3.3.6 Definición de los responsables a tomar las acciones.

Se establecerá en el mismo formato la (s) personas responsables de implementar la acción correctiva, con la fecha de vencimiento de la implementación.

8.5.3.3.7 Seguimiento de la acción correctiva/preventiva.

Una vez registrada la acción correctiva el representante de la dirección del sistema de calidad revisará la definición de la acción correctiva/preventiva y definirá el responsable del seguimiento de la misma que puede ser

- Responsable de la dirección
- Auditor Líder
- Otros auditores internos.

Una vez cumplida la fecha límite el responsable de la dirección deberá verificar si fueron realizadas todas las acciones correctivas/preventivas propuestas, de ser el caso emitirá su conformidad en el registro DNF-ISO-F-01.

8.5.3.3.8 Verificación de la eficacia de la acción preventiva.

Posterior a la verificación del cumplimiento de la acción correctiva/preventiva el Representante de la Dirección y/o Auditor Líder, analizarán la eficiencia de la acción, si no es efectiva se emite una no conformidad y se prosigue los mismos pasos establecidos en este procedimiento.

La eficiencia de una acción se mide por la acción de no volver a producir no-conformidades y todas las mismas causas.

En el caso de que el resultado sea positivo, se documentará en el registro DNF-ISO-F-01

Dado el caso en que la acción no resultó eficaz, se emitirá una nueva no-conformidad y se seguirán los mismos pasos de los procedimientos establecidos.

8.5.3.4 Informe a la Planta Central Comandancia General

En el informe del Sistema de Gestión que se presenta a la Dirección se notificará el estado de la acción preventiva.

9 Responsabilidad.

La responsabilidad de aprobar este Manual es del Director Nacional Financiero o su delegado.

La responsabilidad de cumplir este procedimiento es de todo el personal que forma parte del Sistema de Gestión de la Planta Central Comandancia General. “DNF”

La autoridad para hacer cumplir este procedimiento es el Representante de la Dirección.

El responsable de las revisiones y actualizaciones a este documento es del Representante de la Dirección.

10. Registros

Los solicitados por cada procedimiento de este documento.

11. Distribución

- Proceso Estratégico (Dirección) Impreso
- Proceso de Soporte (Representante de la Dirección) “Impreso y digital”
- Procesos descritos en el Manual de Procesos DNF-ISO-M-03 “Digital”

12. Anexos

Registro de cambios: Se registrarán en la siguiente tabla:

Tabla No. 2 Registros de cambios

No. De Capítulo del documento	Plataforma/figura/tabla/nota	Adición (A) o Supresión (S)	Cambio realizado

Fuente: Manual de procesos

Elaborado por: Rocha, 2015

4.2.6 Etapa 6. Capacitación:

Esta etapa es la más difícil de todas, ya que significa cambiar la mentalidad del recurso humano hacia un cambio basado en normas y procesos controlados. Siempre existen personas en la empresa que se van a resistir al cambio, pero debemos de ser insistentes y constantes en la concientización para lograr un cambio en donde todos estemos en el mismo barco. Si esto no sucede, simplemente el sistema no va a funcionar. En esta etapa debemos capacitar a todo el personal sobre el tema ISO 9001 como una herramienta para mejorar las actividades de la empresa y hacerlos conscientes de lo que significa trabajar con un Sistema de Administración de Calidad.

Hacerles ver todo lo que conlleva la certificación, cuales son los objetivos y las nuevas políticas, cuales son las ventajas de trabajar con el nuevo sistema de calidad total, cuales son los controles e indicadores a seguir, cuales son las herramientas que se van a utilizar para las acciones correctivas y preventivas, etc.

4.2.7 Etapa 7. Implementación:

Una vez creado, desarrollado y estructura todo, además de la capacitación al personal, llega la etapa de la implementación, en donde se pone en marcha todo el sistema y el personal comienza con el uso de esta herramienta. Lo que antes de hacía de una manera, en esta etapa se deja de hacer como antes, y se comienza con la nueva estructura. En un Sistema de Gestión de Calidad siempre deben de haber revisiones a dicho sistema para ver cómo está operando, observar las fallas para corregirlas y detectar oportunidades de mejora para el crecimiento del mismo. Se deben de realizar auditorías internas periódicamente, pero en este caso, en esta Etapa 8,

comenzaremos por la primera, para ver como realmente se ha implementado el sistema y detectar posibles fallas para corregirlas antes de la pre-auditoría externa, que posteriormente nos llevará a la auditoría externa y a la certificación.

4.2.8 Etapa 8. Primera Auditoría Interna:

En un Sistema de Gestión de Calidad siempre deben de haber revisiones a dicho sistema para ver cómo está operando, observar las fallas para corregirlas y detectar oportunidades de mejora para el crecimiento del mismo.

Se deben de realizar auditorías internas periódicamente, pero en este caso, en esta Etapa 8, comenzaremos por la primera, para ver como realmente se ha implementado el sistema y detectar posibles fallas para corregirlas antes de la pre-auditoría externa, que posteriormente nos llevará a la auditoría externa y a la certificación.

4.2.9 Etapa 9. Revisión General:

Debemos de hacer una revisión general de cómo está resultando la implementación y de cómo está funcionando el nuevo sistema. Debemos revisar las fallas encontradas en la Etapa 8, y ver la manera de corregirlas y evitar que vuelvan a suceder. Para esto vamos a realizar acciones correctivas y preventivas dependiendo del caso (Etapa 10).

Debemos también revisar y observar detenidamente las partes o actividades que están impactando de manera positiva al sistema de calidad total, para reforzarlas e implementarlas en las áreas en donde el sistema este débil y necesite un empuje mayor.

4.2.10 Etapa 10. Acciones Correctivas y Preventivas:

Debemos generar las Acciones Correctivas y Preventivas de los resultados de la primera auditoría interna y la revisión general, para comenzar a trabajar sobre las observaciones y/o No Conformidades encontradas en el Sistema de Gestión de Calidad.

Lo recomendable en esta etapa, es crear un sistema que te permita gestionar las solicitudes de las acciones correctivas y preventivas, comúnmente llamado CAR System (CorrectiveActionRequestSystem) o Sistema SAC (Sistema de Solicitud de Acciones Correctivas), y que te ayudarán a darle un seguimiento a estas solicitudes.

4.2.11 Etapa 11. Segunda Auditoría Interna (Opcional):

Para asegurar que todo este marchando de la mejor manera antes de la pre-auditoría externa, y que las acciones correctivas y preventivas resultantes de la primera auditoría interna se estén resolviendo desde su causa raíz y en tiempo, una segunda auditoría interna se puede llevar a cabo.

Esta auditoría es opcional, si tú crees que con la primera auditoría interna es suficiente como para saber que tu sistema está realmente funcionando como debe, entonces no es necesaria esta etapa, pero si ves que a lo mejor le hace falta una pequeña afinación, entonces si te recomiendo que realices esta segunda auditoría.

4.2.12 Etapa 12. Acciones Correctivas y Preventivas (Opcional):

Al igual que la etapa 10, estas acciones correctivas y preventivas se generan de la segunda auditoría interna, la cual también puede ser opcional.

4.2.13 Etapa 13. Procesos de Análisis y Mejora:

En esta etapa tenemos que analizar los resultados obtenidos durante las auditorías y las acciones correctivas implementadas y completadas. De esta manera vamos a poder identificar que observaciones fueron No Conformidades y que observaciones fueron Oportunidades de Mejora.

Las Oportunidades de Mejora se tienen que agrupar en un sistema aparte, para que posteriormente se le dé su debido seguimiento, e ir implementando estas mejoras dentro del Sistema de Gestión de Calidad, incrementando así la madurez del sistema y mejorando cada vez más su gestión para detectar a mayor detalle nuevas Oportunidades de Mejora o No Conformidades, y que nos ayuden a mejorar la calidad del producto.

4.2.14 Etapa 14. Auditoría Externa:

Al llegar a esta etapa del proceso ya debimos haber pasado por una pre-auditoría externa por parte de un organismo externo. Esta pre-auditoría nos va a servir para ver cómo estamos preparados ante la auditoría externa antes de la certificación por parte del organismo certificador.

Al término de la pre-auditoria, debemos hacer las solicitudes de acciones correctivas y preventivas que se necesiten para trabajar sobre las observaciones encontradas durante esta.

Se programa posteriormente la auditoría externa y se ejecuta. Al término de esta, al igual que la pre-auditoria, se hacen las solicitudes de acciones correctivas y preventivas que se requieran según lo que los auditores externos hayan encontrado como No Conformidades Mayores y/o No Conformidades Menores.

4.3 Identificación de los parámetros de calidad en los procesos seleccionados:

Siendo los parámetros, características que mediante sus valores ayudan a describir a un conjunto de elementos, según refiere Gutierrez P.y Vara S (2005), en cada uno de los procesos seleccionados.

A continuación se presentan algunos de los parámetros identificados
Los indicadores de Gestión definidos para los procesos de Gestión de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería se los puede identificar en la siguiente tabla:

Tabla No. 3 Parámetros de calidad en los procesos financieros.

Nº	PARAMETRO
1	Registros contables realizados mensualmente
2	CUR de devengado sin observaciones.
	Contratos pagados
4	Anticipos de Remuneración entregados
5	Tiempo para el registro de trámites de viáticos
6	Número de asignación de fondos de Caja Chica
7	Cantidad de ajustes realizados
8	Tiempo para la formulación presupuestaria
	GESTION DE PRESUPUESTO
9	Tiempo para la emisión de certificación de disponibilidad presupuestaria
10	Monto del Presupuesto ejecutado
11	Porcentaje de Ejecución Presupuestaria
12	Tiempo para realizar la clausura y liquidación
	GESTION DE TESORERIA
13	Porcentaje de Pagos efectivizados.
14	Número de Pólizas en custodia
15	Número de registros de ingresos realizados

Fuente: Manual de procesos.

Elaborado por: Rocha, 2015

4.4 Objetivos de calidad:

Se fijan Objetivos de Calidad para cada uno de los parámetros identificados, plenamente medibles, como indica Riveros S. (2007) y realistas en base a la experiencia de los miembros de la organización y el conocimiento del sector. Se muestra los objetivos, vinculados a los parámetros a continuación:

Tabla No. 4 Objetivos de calidad

N°	PARAMETRO	OBJETIVO
	GESTION CONTABILIDAD	
1	Registros contables realizados mensualmente	Atender el 99.9% de requerimientos
2	CUR de devengado sin observaciones.	
	Contratos pagados	Cancelar todos los contratos suscritos.
4	Anticipos de Remuneración entregados	Atender el 99.9% de solicitudes de anticipos.
5	Tiempo para el registro de trámites de viáticos	Realizar el trámite en el tiempo de 48 horas.
6	Asignación y reposición de fondos de Caja Chica	Realizar el trámite en el tiempo de 48 horas
7	Cantidad de ajustes realizados	Disminuir en un 2% los comprobantes por ajustes.
	GESTION PRESUPUESTO	
8	Tiempo para la formulación presupuestaria.	Elaborar la proforma presupuestaria en el tiempo establecido.
9	Tiempo para la emisión de certificación de disponibilidad presupuestaria.	Elaborar las certificaciones en 48 horas.
10	Monto del Presupuesto ejecutado	Ejecutar el presupuesto en un 99.99%
11	Porcentaje de Ejecución Presupuestaria	Ejecutar el presupuesto en un 99.99%
12	Tiempo para realizar la clausura y liquidación	Elaborar la clausura y liquidación presupuestaria en el tiempo establecido.
	GESTION TESORERIA	
13	Pagos efectivizados.	Solicitar el pago de todos los expedientes recibidos.
14	Custodia de Pólizas	Tener vigentes todas las pólizas recibidas.
15	Número de registros de ingresos realizados	Registrar en el sistema todos los movimientos de la cuenta de ingresos

Fuente: Manual de procesos.

Elaborado por: Rocha, 2015

4.5 Indicadores:

Con la finalidad de poder medir el cumplimiento de los objetivos de calidad se asocia a cada uno de los indicadores relacionado que cumple con las características SMART (29). La diferente naturaleza de los Objetivos de Calidad resulta en indicadores de diverso tipo, como se advierte en la tabla siguiente:

Los indicadores de Gestión definidos para el proceso de Gestión de Contabilidad son los siguientes:

Tabla No. 5 Indicadores de gestión de Contabilidad.

N°	Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida	Responsable de Medición	Fuente de la Medición	Frecuencia de Medición
	GESTION CONTABILIDAD					
1	Número de registros contables realizados mensualmente	Total de registros realizados menos registros contabilizados	Número de trámites	Jefe de Contabilidad	Sistema e-SIGEF	Mensual
2	Porcentaje del CUR de devengado sin observaciones	CUR de devengado aceptados/Total de CUR de devengado *100	Porcentaje	Responsable de Contabilidad	Sistema e-SIGEF	Mensual
	Número de Contratos pagados	Número de contratos recibidos para pago menos número de contratos contabilizados	Número	Jefe de Contabilidad	Sistema de recepción de documentos	Mensual
4	Número de Anticipos de Remuneración entregados	Número de solicitudes de anticipos de remuneración recibidos menos número de solicitudes realizadas	Número	Jefe de Contabilidad	Sistema de recepción de documentos	Mensual
5	Tiempo para el registro de trámites de viáticos	Tiempo transcurrido entre la recepción de la documentación y la contabilización	Horas	Jefe de Contabilidad	Sistema de recepción de documentos	Semanal
6	Número de asignación de fondos de Caja Chica	Número de solicitudes recibidas menos número de asignaciones realizadas	Número	Jefe de Contabilidad	Sistema de recepción de documentos	Mensual

7	Cantidad de ajustes realizados	Número de trámites recibidos menos número de ajustes realizados	Número	Jefe de Contabilidad	Sistema de recepción de documentos	Mensual
---	--------------------------------	---	--------	----------------------	------------------------------------	---------

Fuente: Manual de procesos

Elaborado por: Rocha, 2015

Los indicadores de Gestión definidos para el proceso de Gestión de Presupuesto son los siguientes:

Tabla No. 6 Indicadores de gestión de Presupuesto.

Nº	Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida	Responsable de Medición	Fuente de la Medición	Frecuencia de Medición
1	Tiempo para la formulación presupuestaria	Tiempo transcurrido entre la emisión de las políticas presupuestarias por parte del Ministerio de Finanzas y la Formulación Presupuestaria	Mes	Jefe de Presupuesto	Proforma Presupuestaria	Anual
2	Tiempo para la emisión de certificación de disponibilidad presupuestaria	Tiempo transcurrido entre la solicitud y la emisión de la certificación	Horas	Jefe de Presupuesto	Certificación de disponibilidad presupuestaria	Mensual
3	Monto del Presupuesto ejecutado	Presupuesto anual asignado menos Presupuesto ejecutado	USD.	Jefe de Presupuesto	Cédula Presupuestaria	Mensual
4	Porcentaje de Ejecución Presupuestaria	100 % del Presupuesto anual asignado	Porcentaje 8,33% mensual	Jefe de Presupuesto	Cédula Presupuestaria	Mensual

		dividido para 12 meses				
5	Tiempo para realizar la clausura y liquidación	Tiempo transcurrido entre la emisión de las políticas de clausura y liquidación por parte del Ministerio de Finanzas y el cierre del ejercicio fiscal	Mes	Jefe de Presupuesto	Sistema e-SIGEF	Anual

Fuente: Manual de procesos

Elaborado por: Rocha, 2015

Los indicadores de Gestión definidos para el proceso de Gestión de Tesorería son los siguientes:

Tabla No. 7 Indicadores de gestión de Tesorería.

Nº	Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida	Responsable de Medición	Fuente de la Medición	Frecuencia de Medición
1	Porcentaje de Pagos efectivizados	Transacciones de pago aceptadas/ Total de transacciones de pago realizadas*100	Porcentaje	Jefe de Tesorería	Sistema e-SIGEF	Mensual
2	Número de Pólizas en custodia	Número de contratos vs Número de Pólizas custodiadas	Número	Jefe de Tesorería	Sistema de recepción	Mensual
3	Número de registros de ingresos realizados	Número de registros recibidos menos número de registros realizados	Número	Jefe de Tesorería	Sistema de recepción de documentos	Mensual

Fuente: Manual de procesos

Elaborado por: Rocha, 2015

Estos indicadores son de carácter operativo y van ligados a la necesidad de medir confirmar el cumplimiento de cada uno de los objetivos.

4.6 Sistema de Evaluación:

La evaluación constante, metódica y sistemática, es necesaria para asegurar que está funcionando el sistema de gestión de calidad y que está recibiendo el apoyo de todos los colaboradores internos principalmente.

En general los resultados de un buen sistema de evaluación y seguimiento son beneficios adicionales que surgen de nuevas ideas y nuevos enfoques, que con el tiempo estimulan el deseo de mejorar los procesos y servicios, adoptando las ideas de Nieble y Freivalds (2004).

Los indicadores planteados son una parte fundamental del sistema de evaluación, desde la dirección de la organización, siendo completamente coherentes con los objetivos de calidad y contando con una responsabilidad específica en su control, así como claridad en la definición de su periodicidad, Tomando la propuesta de Riveros S. (2007).

Los indicadores planteados son una parte fundamental del sistema de evaluación, desde la dirección de la organización, siendo completamente coherentes con los objetivos de calidad y contando con una responsabilidad específica en su control, así como claridad en la definición de su periodicidad. Tomando la propuesta de Riveros S (2007).

Tablero de control general para los indicadores:

Los indicadores de Gestión definidos para el proceso de Gestión de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería son los siguientes:

Tabla No. 8 Tablero de control general de indicadores

N°	INDICADOR	RESPONSABLE DIRECTO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
1	Número de registros contables realizados mensualmente	Proceso de ejecución contable	Mensual
2	Porcentaje del CUR de devengado sin observaciones	Proceso de ejecución contable	Mensual

	Número de Contratos pagados	Proceso de ejecución contable	Mensual
4	Número de Anticipos de Remuneración entregados	Proceso de ejecución contable	Mensual
5	Tiempo para el registro de trámites de viáticos	Proceso de ejecución contable	Semanal
6	Número de asignación de fondos de Caja Chica	Proceso de ejecución contable	Mensual
7	Cantidad de ajustes realizados	Proceso de ejecución contable	Mensual
	GESTION DE PRESUPUESTO		
8	Tiempo para la formulación presupuestaria	Proceso de ejecución presupuestaria	Anual
9	Tiempo para la emisión de certificación de disponibilidad presupuestaria	Proceso de ejecución presupuestaria	Mensual
10	Monto del Presupuesto ejecutado	Proceso de ejecución presupuestaria	Mensual
11	Porcentaje de Ejecución Presupuestaria	Proceso de ejecución presupuestaria	Mensual
12	Tiempo para realizar la clausura y liquidación	Proceso de ejecución presupuestaria	Anual
	GESTION DE TESORERÍA.		
13	Porcentaje de Pagos efectivizados	Proceso de ejecución de tesorería.	Mensual
14	Número de Pólizas en custodia	Proceso de ejecución de tesorería.	Mensual
15	Número de registros de ingresos realizados	Proceso de ejecución de tesorería.	Mensual

Fuente: Manual de procesos

Elaborado por: Rocha, 2015

RESULTADOS ESPERADOS

Con el Sistema de Gestión de Calidad completamente implementado, incluyendo auditorías internas y auditorías de certificación, se espera obtener un crecimiento global de la Dirección, traducido en resultados a corto, mediano y largo plazo que se exponen a continuación:

Con la documentación del Sistema de Gestión de Calidad continuamente actualizada se logrará la plena organización de los procesos, actividades y procedimientos llevados a cabo en la Dirección. Al establecer y difundir la política de calidad y objetivos, se mantendrá un compromiso con la conservación del sistema en sí.

La identificación de los procesos principales y su respectiva interacción en el mapa de procesos fueron claves para cerrar la brecha entre los requerimientos del cliente y satisfacción del mismo. La Planta Central Comandancia General tiene como clientes internos a los servidores públicos policiales y clientes externos a los proveedores. De igual manera los reclamos, sugerencias y retroalimentación a través de encuestas de satisfacción se reciben ambas fuentes. Por ello en si con el nuevo sistema se espera tener un mejor control y seguimiento sobre lo que el cliente opina hacer del servicio y del producto apoyándose siempre en la mejora continua de los procesos principales.

Un punto de partida importante son las capacitaciones y que permiten el desarrollo de la organización, para lo cual es necesario que todo el personal se encuentre involucrado y conozca perfectamente sus funciones y responsabilidades con la finalidad de mantener efectivo al Sistema de Gestión de Calidad.

La comunicación debe mejorar en las áreas involucradas en los distintos proyectos logrando finalizar y cerrar el 99,99% del total de los proyectos programas y por el ende la ejecución presupuestaria será en el mismo porcentaje.

En si las evaluaciones y auditorías a los proveedores serán más exigentes para verificar que cumplan con todos los requisitos y estándares que le plantea la Dirección, el no cumplir con los requisitos mínimos resultaría en el descarte de dicho proveedor y la selección de uno nuevo que ocupe su lugar. Se recomienda que este control sea semestralmente y se espera calificar como óptimos o buenos al 90% del total evaluado.

Parte de la mejora de servicios o procesos necesarios para su elaboración se traduce en indicadores de productividad donde se puede visualizar la evolución y el impacto de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

Con el Sistema de Gestión de Calidad debidamente instalado se podrá tener mayor enfoque a las no conformidades levantadas, debido a que existen una cantidad considerable de no conformidades a cerrar se espera tener solucionadas el 80% de las mismas al término de cada trimestre. El índice de mejora deberá ir aumentando inmediatamente los reclamos y sugerencias de los clientes cuando sea posible llegando a cerrar por lo menos el 80% de los registrados en la base de datos. (Tabla 8)

Tabla No. 9 Comparación antes y después de la implementación de ISO 9001:2004.

Los indicadores de Gestión definidos para el proceso de Gestión de Contabilidad son los siguientes:

Nº	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	SITUACION ACTUAL	NORMA ISO
1	Número de registros contables realizados mensualmente	Total de registros realizados menos registros contabilizados	2150	2458
2	Porcentaje del CUR de devengado sin observaciones	CUR de devengado aceptados/Total de CUR de devengado *100	65%	100%
	Número de Contratos pagados	Número de contratos recibidos para pago menos número de contratos contabilizados	14	19
4	Número de Anticipos de Remuneración entregados	Número de solicitudes de anticipos de remuneración recibidos menos número de solicitudes realizadas	98	145
5	Tiempo para el registro de trámites de viáticos	Tiempo transcurrido entre la recepción de la documentación y la contabilización	391	486
6	Número de asignación de fondos de Caja Chica	Número de solicitudes recibidas menos número de asignaciones realizadas	7	13
7	Cantidad de ajustes realizados	Número de trámites recibidos menos número de ajustes realizados	22	14
	GESTION DE			

	PRESUPUESTO			
8	Tiempo para la formulación presupuestaria	Tiempo transcurrido entre la emisión de las políticas presupuestarias por parte del Ministerio de Finanzas y la Formulación Presupuestaria	38 días	21 días
9	Tiempo para la emisión de certificación de disponibilidad presupuestaria	Tiempo transcurrido entre la solicitud y la emisión de la certificación	96 horas	48 horas
10	Monto del Presupuesto ejecutado	Presupuesto anual asignado menos Presupuesto ejecutado	99.41%	99.99%
11	Porcentaje de Ejecución Presupuestaria	100 % del Presupuesto anual asignado dividido para 12 meses	99.41%	99.99%
12	Tiempo para realizar la clausura y liquidación	Tiempo transcurrido entre la emisión de las políticas de clausura y liquidación por parte del Ministerio de Finanzas y el cierre del ejercicio fiscal	12 días	8 días
	GESTION DE TESORERÍA.			
13	Porcentaje de Pagos efectivizados	Transacciones de pago aceptadas/ Total de transacciones de pago realizadas*100	86%	100%
14	Número de Pólizas en custodia	Número de contratos vs Número de Pólizas custodiadas	14	19
15	Número de registros de ingresos realizados	Número de registros recibidos menos número de registros realizados	591	695

Fuente: Manual de procesos

Elaborado por: Rocha, 2015

Una vez aplicado el SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD tendríamos los siguientes resultados:

Tabla No. 10 Indicadores del sistema de gestión de la calidad

Nº	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	SITUACION ACTUAL	NORMA ISO
1	No. Conformidades	(No. De conformidades cerradas / No. De clientes encuestados) x 100	0	75%

	pendientes.			
2	Indice de mejora	Número de sugerencias y/o reclamos atendidos / No. De sugerencias y/o reclamos receptados) x 100	0	0.8
3	Auditoría programada	Número de auditorías internas realizadas / No. De auditorías programadas) x 100	0	100
4.	% cumplimiento SGC	Resultado de auditoría / total puntos de auditoría) x 100	0	90%

Fuente: Manual de procesos

Elaborado por: Rocha, 2015

CONCLUSIONES

- En la actualidad la Planta Central Comandancia General realiza sus actividades bajo un enfoque funcional por lo que este nuevo modelo de gestión propone generar un modelo orientado a la Administración por Procesos y Gestión de Calidad, mediante la implementación del Manual de Calidad; esto contribuirá a la mejora de la imagen corporativa de la Dirección y fortalecerá los vínculos de confianza de los usuarios con la Dirección.
- EL Manual de Calidad de la Planta Central Comandancia General, servirá como guía para orientar a los servidores públicos de la Dirección sobre los pasos a seguir en cada una de los subprocesos financieros para asegurar que el servicio cumpla de manera eficaz y eficiente todos los estándares de calidad solicitados por el cliente y las normas vigentes
- La estandarización y establecimiento de los procesos de trabajo a través de procedimientos, instructivos y registros bajo el enfoque de mejora continua asegurará y mejorará la satisfacción de los usuarios o clientes internos y externos.
- Contando con los procesos y subprocesos bien organizados y estandarizados se traducirá en un incremento del ritmo de producción de trabajo, disminuyendo el tiempo de las operaciones y permitiendo a la Dirección atender a una mayor demanda del servicio.
- El control del producto no conforme, el seguimiento de las no conformidades, así como la implementación de las diversas actividades/preventivas y oportunidades de mejora, se verán reflejados en la disminución del porcentaje de incumplimientos en los procesos.
- El menor tiempo del ciclo financiero obtenido por un mejor seguimiento y control de los procesos, permitirá la reducción de costos en el consumo de recursos.

RECOMENDACIONES:

Como recomendaciones podríamos señalar:

- Una vez implementado el Sistema de Gestión de Calidad, deberá estar en permanente monitoreo por el Departamento de Gestión de Calidad, según la metodología planteada y a través de auditorías internas, con el fin de confirmar que los documentos y registros se encuentren organizados y correctos, las actividades que se planifiquen, los compromisos asumidos se cumplan y las acciones tomadas sean eficaces y eficientes.
- Todo el capital humano de la Planta Central Comandancia General deben conocer y entender las necesidades a través de la comunicación directa con los clientes externos e internos; comunicación que permitirá interactuar entre ellos, de forma que sus acciones se orienten hacia la satisfacción con los servicios entregados.
- Es necesario que el Departamento de Gestión de Calidad revise continuamente los resultados de auditoría, verificando que las no conformidades sean corregidas y de ser necesario sugerir planes de mejoras e involucrar la participación activa del personal de la empresa.
- El Departamento de Gestión de Calidad deberá realizar un estricto seguimiento y evaluación de los indicadores definidos y de las auditorías internas, así como a las encuestas de satisfacción del cliente (retroalimentación) por cuanto constituyen fuente importante de información para el progreso y mejora continua de la organización.
- Es importante asegurar la participación y satisfacción de todos los que conforman la Planta Central – Comandancia General incluido a los proveedores y mando institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Costa, J. (2010). Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía., Segunda Edición España: Edición Costa Punto Com Editor.
- Barquero, M. (2013). Manual Práctico de Control Interno. España: Editorial Bresca.
- Cuatrecasas, L. (2000). Gestión Integral de la Calidad, (Implantación, Control y Certificación). 1ra ed. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Garate, P. y Condo M. (2006). Proceso de implementación de los sistemas de Gestión de Calidad. Ecuador.Cuenca.
- Gómez-Napier, L., Gallo, D. y Suarez M. (2000). Fundamentos de Normalización, Metrología y Control de Calidad. Cuba. La Habana: Centro Nacional de Enseñanza en Normalización.
- León, C. M. (2009). El proceso de la auditoria. 1ra ed. Ecuador. Loja: Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.
- López, R. S. (2011). Implementación de diferentes sistemas en la organización. Colombia. Bogotá: Editorial Idea Propias, Ediciones de la U.
- Molina. M. (2009). Gerencia de Calidad y Productividad. Ecuador. Cuenca:
- Rojas D., Correa, A. y Gutiérrez, F. (2012). Sistema de Control de Gestión. Colombia. Bogotá: Ediciones de la U.
- Arnoletto E. (2012). Administración de la Producción como Ventaja Competitiva.
- Riveros E. (2007). Sistemas de Gestión de la Calidad del Servicio. Tercera Edición, impreso en Colombia año 2007; ECOE Ediciones.
- Niebel F. (2004). Ingenieria Industrial: Métodos, estándares y diseño del trabajo. Onceava Edición, impreso en México año 2004; Editorial ALFAOMEGA.

Citas Bibliográficas

ABC. (2014). Obtenido de Recursos Humanos: <http://www.definicionabc.com/economia/recursos-humanos.php#ixzz2vJhxpIoV>

Anda, G. P. (Septiembre de 2009). *GESTIOPOLIS/ PYMES*. Obtenido de Procesos estratégicos: <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/45.htm>

Becerra, L. (2013). *MONOGRAFIAS.COM*. Obtenido de Flujograma: <http://www.monografias.com/trabajos14/flujograma/flujograma.shtml#ixzz2qeZkXpbV>

BSI. (2013). Obtenido de Sistema de Gestión: <http://www.bsigroup.com.mx/es-mx/Auditoria-y-Certificacion/Sistemas-de-Gestion/De-un-vistazo/Que-son-los-sistemas-de-gestion/>

Bunge, M. (2001). *DICCIONARIO DE FILOSOFIA*, pp 198. Obtenido de Sistemas.

Definición. (2014). Obtenido de Recursos ieros: <http://definicion.de/recursos-financieros/#ixzz2vJjb7b1r>

Definiciones. (2014). Obtenido de Servidor Publico: <http://definicion.de/servidor-publico/>

Diccionario De Administración Pública Chilena, pp 34. (Octubre de 2002).

Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española . (2014). Obtenido de Calidad.

Dios Richard, H. A. (Mayo de 2011). *MONOGRAFIAS.COM*. Obtenido de Sistema: <http://www.monografias.com/trabajos87/sistemas-general/sistemas-general.shtml#ixzz2vDWWzxQd>

ELERGONOMISTA.COM. (2009). Obtenido de Control de Calidad: <http://www.elergonomista.com/09dic17.html>

Jimenez, M. (2014). *SCRIB*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/174023661/Que-Es-Calidad>

Garzón, K. (Junio de 2012). *DICCIONARIO ADMINISTRATIVO*. Obtenido de Presupuesto:

<http://wwwadministracionysuspadres.blogspot.com/2012/06/actividadseis-creaciondel-glosario.html>

Garzón, K. (Junio de 2012). *DICCIONARIO ADMINISTRATIVO*. Obtenido de Planificación:

<http://wwwadministracionysuspadres.blogspot.com/2012/06/actividadseis-creaciondel-glosario.html>

Garzón, K. (Junio de 2012). *DICCIONARIO ADMINISTRATIVO*. Obtenido de Recursos:

<http://wwwadministracionysuspadres.blogspot.com/2012/06/actividadseis-creaciondel-glosario.html>

Martín, A. M. (8 de Agosto de 2013). *Normas ISO*. Obtenido de <http://queaprendemoshoy.com/iso-90011987-origen-de-los-sistemas-de-gestion-de-calidad/>

MONOGRAFIAS.COM. (Abril de 2013). Obtenido de Planificación de calidad: <http://www.monografias.com/trabajos93/planificacion-estrategica-calidad/planificacion-estrategica-calidad.shtml>

Norma Internacional ISO . (2013). Obtenido de Sistemas de gestión de la calidad conceptos y vocabulario: http://www.uptc.edu.co/export/sites/default/sigma/documentos/ISO_9000-2000xESx.pdf

PFSGRUPO. (2014). Obtenido de Gestión Procesos Financieros: http://www.pfsgrupo.com/servicios_/servicio_133/gestion_de_procesos_financieros_cpm

SCRIB. (2014). Obtenido de Insumo: <http://es.scribd.com/doc/56030649/Definicion-de-Insumo>

Sistema Integrado De Gestión De Calidad. (2013). Obtenido de Procesos Misionales: http://calidad.udenar.edu.co/?page_id=489

Sistema Integrado De Gestión De Calidad. (2013). Obtenido de Proceso de Apoyo: http://calidad.udenar.edu.co/?page_id=489

Sistemas Y Calidad Total. (24 de Mayo de 2011). Obtenido de <http://www.sistemasycalidadtotal.com/calidad-total/sistemas-de-gestion-de-la-calidad-%E2%94%82-historia-y-definicion/>

SLIDESHARE.NET. (2014). Obtenido de Planificación de Calidad:
<http://www.slideshare.net/iagardea/planificacion-de-calidad>

Talavera, C. (2014). *GERENCIA DIGITAL*. Obtenido de Procesos:
<http://www.gerenciadigital.com/articulos/proceso.htm>

The Free Dictionary. (2014). Obtenido de
<http://es.thefreedictionary.com/sistema>

Villegas, S. A. (2004). *EL PRISMA*. Obtenido de Proceso de Evaluación:
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeld
esempe nopersonal/

Web. (2013). Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>

Web. (2014). Obtenido de Recursos Tecnicos:
<http://espanol.answers.yahoo.com/question/index?qid=20081029152614AAoS8sY>

Web. (2014). Obtenido de Recursos Financieros:
<http://www.zonaeconomica.com/recursos/financieros>

Web. (2014). Obtenido de
http://es.wikipedia.org/wiki/Integraci%C3%B3n_de_Sistemas_de_Gesti%C3%B3n

Wikipedia. (6 de Marzo de 2014). Obtenido de Norma ISO 9000:
http://es.wikipedia.org/wiki/Normas_ISO_9000

Wikipedia. (4 de Marzo de 2014). Obtenido de Flujograma:
<http://es.wikipedia.org/wiki/Flujograma>

Wikipedia. (2014). Obtenido de Sistemas de Gestión de calidad:
http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_gesti%C3%B3n_de_la_calidad

Wikipedia. (2014). Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos

Wikipedia. (2014). Obtenido de SERVIDOR PUBLICO:
http://es.wikipedia.org/wiki/Funcionario_p%C3%BAblico

Wikipewdia. (2014). Obtenido de Gestión.

