



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

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

TITULACIÓN DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Elaboración del manual de procesos del departamento de finanzas de la  
Dirección Nacional de Educación Policial, en el año 2014.**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Balseca Núñez, Ana Lucía

DIRECTOR: Almeida Martínez, Marcelo Esteban, M.B.A.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2014

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE MAESTRIA**

Economista MBA.

Marcelo Esteban Almeida Martínez

**DOCENTE DE LA TITULACION**

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado “Elaboración del manual de procesos del departamento de finanzas de la Dirección Nacional de Educación Policial” realizado por Ana Lucía Balseca Núñez, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, 08 de septiembre del 2014

f).....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Ana Lucía Balseca Núñez, declaro ser autor del presente trabajo de fin de maestría “Elaboración del manual de procesos del departamento de finanzas de la Dirección Nacional de Educación Policial” , siendo director(a) del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 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 que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.....

Autor: Balseca Núñez, Ana Lucía

Cédula: 1709415358

## DEDICATORIA

*Jehová, Joss, Max, Joffre, Glorita,  
Nelson pilares fundamentales en  
mi vida*

## **AGRADECIMIENTO**

Mi sincero agradecimiento a Dios, por permitirme seguir en este camino, que sin su apoyo y guía nada sería posible, a mis hijos por comprender el tiempo que pase lejos de ellos cuando más necesitaron de su madre, a mi esposo Joffre, que me apoya siempre con su amor y comprensión, y sobre todo a mi madre Glorita, quien siempre está a mi lado, alentándome a conseguir mis propósitos, a Nelson quien con su responsabilidad diaria me enseñó que nunca debo darme por vencida.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE MAESTRIA .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS O CUADROS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
RESUMEN .....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN .....	3
CAPITULO I: EL PROBLEMA.....	5
CAPITULO I: EL PROBLEMA.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.1. Planteamiento del problema .....	6
1.2. Análisis crítico del problema .....	6
1.3. Formulación del problema .....	7
1.4. Justificación .....	7
1.5. Formulación de objetivos.....	8
1.5.1. Objetivo General.....	8
1.5.2. Objetivos específicos .....	8
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....	10
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.1 Proceso.....	11
2.1.1. Importancia.....	12
2.1.2. Características.....	12
2.2 Tipos de procesos.....	16
2.3 Elementos de un proceso .....	19
2.4 Requerimientos de los procesos .....	21
2.5 Procedimiento .....	22
2.6 Estrategia.....	22

2.7.	Evaluación de la estrategia.....	23
2.8	Proceso de la evaluación de la estrategia .....	24
2.9	La dirección estratégica.....	26
2.10	Análisis interno.....	27
2.11	Análisis externo .....	29
2.12	Matriz FODA .....	30
2.13	Proceso administrativo.....	32
2.14	Hipótesis .....	37
CAPITULO III: METODOLOGÍA .....		39
CAPITULO III: METODOLOGÍA .....		<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.1.	Metodos de investigación .....	40
3.2.	Diseño de la investigación .....	40
3.3.	Población y muestra.....	41
CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....		44
CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....		<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
4.1.	Técnicas e instrumentos y fuentes para recolección de datos .....	45
4.2.	Técnicas para el procesamiento y análisis y discusión de resultados .....	46
CAPITULO V: PROPUESTA DE MEJORA.....		49
CAPITULO V: PROPUESTA DE MEJORA.....		<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
5.1.	Introducción .....	50
5.2.	Objetivos de la propuesta de mejora .....	50
5.3.	Alcance de la propuesta .....	51
5.4.	Descripción de funciones .....	51
5.4.1.	Jefe Financiero.....	51
5.4.2.	Analista de Presupuesto.....	51
5.4.3.	Analista de Contabilidad .....	52
5.4.4.	Contador .....	52
5.4.5.	Administrador de Caja (Tesorero).....	53
5.4.6.	Guarda almacén .....	54
5.4.7.	Encargado de Activos Fijos.....	54
5.5.	Estrategias a implementar .....	55
5.6.	Diseño de la propuesta .....	55
5.6.1.	Procedimiento Caja Chica .....	55
5.6.2.	Procedimiento Bancos .....	57

5.6.3. Procedimiento Conciliación Bancaria .....	58
5.6.4. Procedimiento Elaboración de Presupuesto Anual.....	59
5.6.5. Procedimiento Presentación de Informes Financieros.....	60
5.6.6. Procedimiento de Activos Fijos.....	61
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	64
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
6.1. Conclusiones.....	65
6.2. Recomendaciones .....	66
BIBLIOGRAFÍA.....	67
ANEXOS .....	69
ANEXO 1 .....	69
ANEXO 2 .....	70
ANEXO 3 .....	73
ANEXO 4 .....	75



## ÍNDICE DE TABLAS O CUADROS

Tabla 1: Matriz FODA .....	31
Tabla 2: Diferencias entre una entidad que está centrada en las funciones y una que está centrada en los procesos .....	36

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1: Mejora continua del sistema de gestión de la calidad .....	11
Figura 2: Tipos de procesos.....	17
Figura 3: Mapa de Procesos .....	19
Figura 4: Elementos del Proceso .....	19

## **RESUMEN**

La ejecución del presente trabajo de fin de maestría, se desarrolló en la Dirección Nacional de Educación Policial, pero con mayor enfoque en el departamento de finanzas, realizando así un diagnóstico de situación actual e identificando los principales factores que inciden en la propuesta del Manual de Procesos, el mismo que tendrá un gran impacto y utilidad dentro de la organización, ya que brindará un control a las actividades administrativas y financieras, que se ejecuten dentro del departamento, de esta forma se asigna responsabilidades, vincular niveles y delegar funciones a través de los procedimientos planteados, logrando así cubrir el déficit de gestión existente.

Es importante tomar en cuenta que el éxito del presente manual se localiza junto al recurso humano del departamento de finanzas, ya que ellos serán los gestores de todos los niveles y áreas de la empresa.

**PALABRAS CLAVES:** PROCESO, ADMINISTRATIVO, FINANCIERO

## **ABSTRACT**

The implementation of this work to master, was developed in the National Police Education, but with greater focus on the finance department, thus making a diagnosis of current situation and identifying the main factors affecting the proposed manual processes, which will have a big impact and usefulness within the organization, as a control to provide administrative and financial activities, which are carried out within the department, thus assigns responsibilities, link levels and delegate tasks through posed procedures, achieving the shortfall in existing management.

It is important to note that the success of this manual is located next to the human resource department of finance, since they are the managers and all levels and areas of the company.

**KEYWORDS: PROCESS, ADMINISTRATIVE, FINANCIAL**

## INTRODUCCIÓN

En las organizaciones dedicadas a la prestación de servicios, es indispensable tener una excelencia en los procesos que en ella se desarrollan, alcanzando de esta manera una calidad óptima de la organización generando tanto beneficios cualitativos como medibles en términos de los resultados.

El Departamento de Finanzas, se considera como una de las principales áreas de toda organización, ya que representa en forma de liquidez la rentabilidad que genera dicha entidad y, al no contar con un manual de procesos queda en desventaja con el resto de dependencias de la institución.

El Departamento de Finanzas de la Dirección Nacional de Educación Policial no cuenta con un manual de procesos para esta área, cada funcionario conoce sus responsabilidades y actividades a realizar día a día de forma verbal. Es por esto que la propuesta se centra en implementar el manual para mejorar la productividad y calidad que brinda esta área, efectuando el control de los procesos financieros aplicables a esta entidad.

El presente estudio contendrá una descripción de los procesos, normas y políticas, evitando así actividades repetitivas, incompatibles, tediosas y de poco valor para el departamento de esta forma se dará un mejoramiento de la situación actual, construyendo una cultura de eficiencia y eficacia de los funcionarios al momento de laborar.

Este manual incluye las responsabilidades y funciones, el cual servirá como instrumento para el apoyo en las diferentes actividades de las personas encargadas del Departamento de Finanzas, así se trabajará de forma detallada, ordenada con una secuencia lógica, con lo que se permitirá trabajar coordinadamente dentro del mismo.



## **CAPITULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1. Planteamiento del problema**

Se ha visto la necesidad de realizar este estudio para mejorar la eficiencia del flujo de información existente en el área de Finanzas relacionado con los métodos y procedimientos que están relacionados principalmente con la eficiencia de las operaciones que se realiza para poder tener confianza en los registros financieros y la generación de resultados óptimos para un adecuado y oportuno desarrollo de actividades.

El manual de procesos y procedimientos tiene como propósito fundamental servir de soporte para el desarrollo de las acciones, que en forma cotidiana la entidad debe realizar, a fin de cumplir con cada competencia particular, asignadas por mandato constitucional o legal, con la misión fijada y así lograr la visión trazada.

El manual se basa en un modelo de operación por procesos, lo que permite administrar esta entidad pública como un todo, definir las actividades que agregan valor, trabajar en equipo y disponer de los recursos necesarios para su realización.

La importancia del manual de procedimientos radica en la determinación de los procesos a seguir en el registro de las transacciones que se realizan, para poder así alcanzar los datos e información financiera necesaria para la toma de decisiones por parte de los altos mandos y que de esta manera la información que se obtenga sea presentada ante los entes de control.

## **1.2. Análisis crítico del problema**

Al no contar la Dirección Nacional de Educación Policial con un manual de procesos exclusivamente para el departamento de Finanzas, se ha dado un riesgo en la colocación y recuperación de los recursos financieros.

Esto se debe a la ausencia de una implementación y control de procesos que permita tener una evaluación y seguimiento concreto de las funciones que realiza el departamento



financiero, de esta forma se podrá realizar una gestión eficiente para la Dirección Nacional de Educación Policial.

### **1.3. Formulación del problema**

¿El Departamento de Finanzas de la Dirección Nacional de Educación Policial cuenta con un manual de procesos?

### **1.4. Justificación**

El objetivo de toda organización sin importar la actividad a la que se dedique es mantener su competitividad, lo que exige que cada una de ellas tenga un correcto y oportuno desenvolvimiento de las actividades que realizan a diario.

Cabe recalcar nuevamente que uno de los departamentos más importantes dentro de las empresas, es sin duda alguna el departamento financiero, ya que es el encargado de recopilar, analizar, registrar y documentar todas las transacciones realizadas por la entidad, por lo que el describir oportunamente las transacciones con detalle para poderlas clasificar e incluirlas en los estados financieros genera la necesidad de tener completamente claro y documentado en un manual de procesos.

Siendo totalmente indispensable para el Departamento que será analizado, la propuesta de este manual, ya que se necesita de un documento en el que se encuentre de forma detallada las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de la unidad de Finanzas. Por lo que una adecuada administración del Departamento de Finanzas de la Dirección Nacional de Educación Policial requiere de procesos sistematizados que ayuden a eliminar los errores de información y permita proyectar a la entidad en forma segura.

Este manual de procedimientos permitirá fortalecer el proceso financiero para que la Gerencia pueda planear, organizar, y dirigir, y para que sus propios miembros sean los que controlen estos procesos en forma efectiva. De igual manera el manual representa un punto clave para poder tener un control más claro de lo que ocurre realmente en la empresa, enfocándose así en los errores existentes que se convierten en cuellos de botella impidiendo el desarrollo adecuado de los procesos.

## **1.5. Formulación de objetivos**

### **1.5.1. Objetivo General.**

Elaborar el Manual de Procesos del Departamento de Finanzas de la Dirección Nacional de Educación Policial.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Realizar un estudio de los procesos existentes en el Departamento de Finanzas de la Dirección Nacional de Educación Policial
- Valorar el control realizando un diagnóstico de la situación actual del Departamento de Finanzas
- Identificar los principales factores que inciden en la propuesta del Manual de Procesos.
- Especificar las necesidades de información con el objetivo de desarrollar el manual que se propone.
- Describir el proceso de gestión de la organización.

#### **Objeto de Estudio**

Dirección Nacional de Educación

#### **Campo de Acción**

Departamento de Finanzas



## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

Para poder continuar con el estudio, es primordial conocer los conceptos que intervendrán en el mismo, partiendo de la idea de investigación se deberá plantear inicialmente los siguientes temas a investigar:

## 2.1 Proceso

Según González (2006), un proceso es una secuencia de pasos a seguir, tareas que se realizan o actividades que conducen a un determinado producto, el cual corresponde al objetivo primordial de mencionado proceso, creando un valor para el usuario o cliente final.

Para la norma ISO 9000:2000, en la cual nos da una definición de proceso aplicable para la presente investigación. Define proceso como: “Un Proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (ISO 9000:2000)

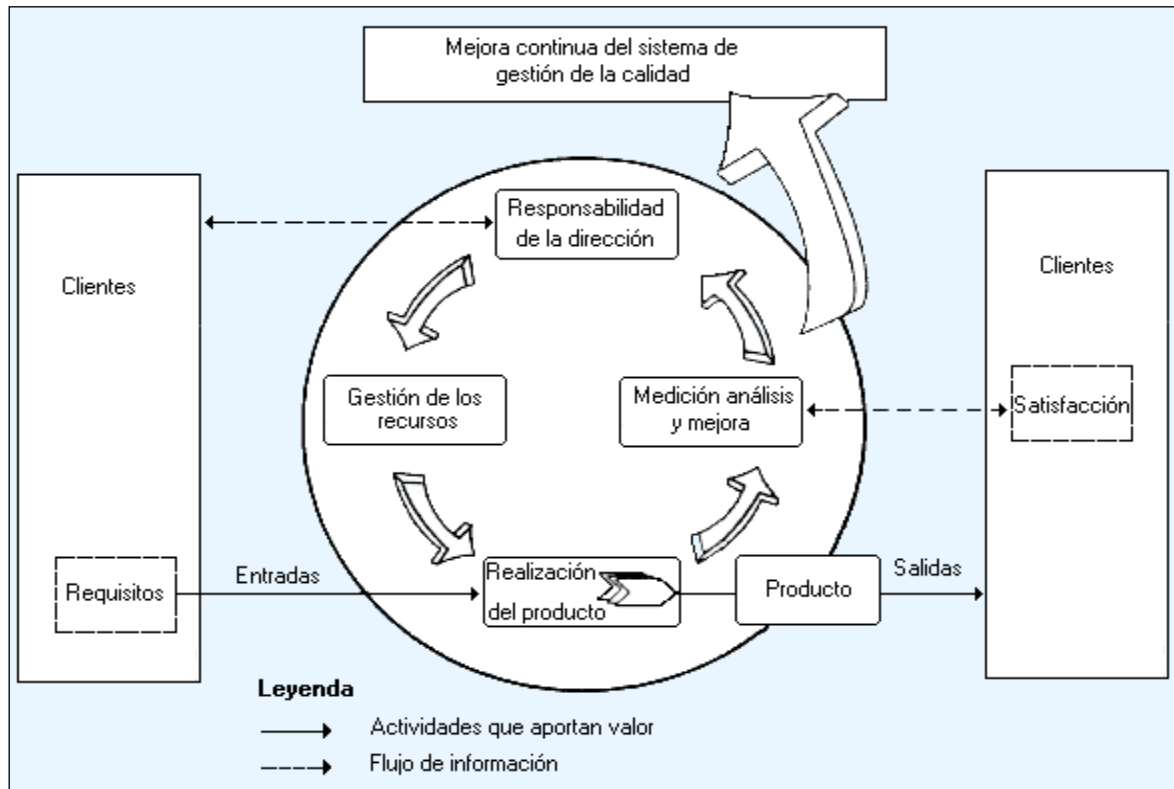


Figura 1: Mejora continua del sistema de gestión de la calidad

Fuente: (ISO 9000:2000)

Los procesos representan la forma en como una institución genera y da valor a sus clientes, al realizar un proceso que es el conjunto de diferentes tareas asignadas de forma lógica y relacionadas entre sí que utilizarán los recursos de una organización, para suministrar a la misma, cabe recalcar que no existe un producto o servicio sin la carencia de un proceso y viceversa.

### **2.1.1. Importancia**

Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de las empresas y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de las mismas, dando soluciones organizativas.

Esta tendencia llega después de las limitaciones puestas de manifiesto en diversas soluciones organizativas, en sucesivos intentos de aproximar las estructuras empresariales a las necesidades de cada momento.

Así las organizaciones de tipo funcional generaron altos niveles de eficacia en las operaciones especializadas abordadas por cada función, a menudo a costa de la eficacia global de la empresa y de una comunicación poco fluida entre las distintas funciones.

Las organizaciones de tipo matricial, un gran avance en teoría, diseñadas para optimizar el empleo de las capacidades humanas, integrarlas en equipos para cada proyecto o nueva actividad, y para reforzar y emplear a fondo los conocimientos disponibles en la empresa, encontraron muchas dificultades en su aplicación práctica. (Zaratiegui, 1999)

### **2.1.2. Características**

Las principales características de los procesos se basan en los objetivos que el mismo cumple dentro de una empresa, los mismo son:

- Incrementar la eficacia.
- Reducir costes.

- Mejorar la calidad.
- Acortar los tiempos y reducir así, los plazos de producción y entrega del servicio.

Estos objetivos suelen ser abordados selectivamente, pero también pueden acometerse conjuntamente dada la relación existente entre ellos. Por ejemplo, si se acortan los tiempos es probable que mejore la calidad.

Además están presentes, en la gestión de procesos, otras características que le confieren una personalidad bien diferenciada de otras estrategias y que suponen, en algunos casos, puntos de vista radicalmente novedosos con respecto a los tradicionales.

Así, podemos aproximar las siguientes:

- Identificación y documentación.

Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y, por consiguiente, no se documenten ni se delimiten. Tal y como se expuso anteriormente, los procesos fluyen a través de distintos departamentos y puestos de la organización funcional, que no suele percibirlos en su totalidad y como conjuntos diferenciados y, en muchos casos, interrelacionados.

- Definición de objetivos.

La descripción y definición operativa de los objetivos es una actividad propia de la gestión. La característica del enfoque que nos ocupa es definir explícitamente esos objetivos en términos del cliente. Esto permitirá orientar los procesos hacia la Calidad, es decir hacia la satisfacción de necesidades y expectativas.

- Especificación de responsables de los procesos.

Al estar, por lo común, distribuidas las actividades de un proceso entre diferentes áreas funcionales, lo habitual es que nadie se responsabilice del mismo, ni de sus resultados finales.

La gestión de procesos introduce la figura esencial de propietario del proceso. El dueño del proceso es una persona que participa en sus actividades. Será esta

persona la responsable última, teniendo control sobre el mismo desde el principio hasta el final.

Generalmente este papel es asignado a un mando o directivo.

El propietario del proceso puede delegar este liderazgo en un equipo o en otra persona que tenga un conocimiento importante sobre el proceso. En este caso, es vital que el dueño del proceso esté informado de las acciones y decisiones que afectan al proceso, ya que la responsabilidad no se delega.

- Reducción de etapas y tiempos.

Generalmente existe una sustancial diferencia entre los tiempos de proceso y de ciclo. La gestión de procesos incide en los tiempos de ciclo, y en la reducción de las etapas, de manera que el tiempo total del proceso disminuya.

- Simplificación.

Intentando reducir el número de personas y departamentos implicados en un ejercicio de simplificación característico de esta estrategia de gestión.

- Reducción y eliminación de actividades sin valor añadido.

Es frecuente encontrar que buena parte de las actividades de un proceso no aportan nada al resultado final. Puede tratarse de actividades de control, duplicadas o, simplemente, que se llevan a cabo porque surgieron, por alguna razón más o menos operativa en principio, pero que no han justificado su presencia en la actualidad. La gestión de procesos cuestiona estas actividades dejando perdurar las estrictamente necesarias, como aquellas de evaluación imprescindibles para controlar el proceso o las que deban realizarse por cumplimiento de la legalidad y normativa vigente.

- Reducción de burocracia.
- Ampliación de las funciones y responsabilidades del personal.
- Con frecuencia es necesario dotar de más funciones y de mayor responsabilidad al personal que interviene en el proceso, como medio para



reducir etapas y acortar tiempos de ciclo. La implantación de estos cambios afecta fuertemente al personal, por lo que ha de ser cuidadosamente llevada a cabo para reducir la resistencia que pudiera darse en las personas implicadas.

- Inclusión de actividades de valor añadido.
- Que incrementen la satisfacción del cliente del proceso.

También se nos manifiesta, que la Gestión de los procesos tiene las siguientes características:

- Analizar las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la Empresa.
- Reconocer la existencia de los procesos internos (relevante):
  - Identificar los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la Empresa o que proporcionan ventaja competitiva.
  - Medir su actuación (Calidad, Costo y plazo) y ponerla en relación con el valor añadido percibido por el cliente.
- Identificar las necesidades de cliente externo y orientar a la Empresa hacia su satisfacción.
- Entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (qué y para quien se hacen las cosas) y aquella enfocada a los departamentos o a las funciones (cómo se hace):
  - Productividad del conjunto frente al individual (Eficacia global frente a Efectividad parcial).
  - El departamento es un eslabón de la cadena, proceso al que añade valor.
  - Organización en torno a resultados no a tareas.
- Asignar responsabilidades personales a cada proceso.
- Establecer en cada proceso indicador de funcionamiento y objetivo de mejora.

- Evaluar la capacidad del proceso para satisfacerlos.
- Mantenerlos bajo control, reduciendo su variabilidad y dependencia de causas no aleatorias (Utilizar los gráficos de control estadístico de procesos para hacer predecibles calidad y costo).
- Mejorar de forma continua su funcionamiento global limitando su variabilidad común.
- Medir el grado de satisfacción del cliente interno o externo, y ponerlo en relación con la evaluación del desempeño personal.  
(Ing. Venega, 2011)

## **2.2 Tipos de procesos**

Toda organización puede representarse como una compleja red de elementos que realizan actividades que les permiten interrelacionarse unas con otras para alcanzar los fines (misión) del conjunto. Cada una de estas interrelaciones puede representarse y gestionarse como un proceso.

En función de la finalidad, los procesos se pueden clasificar en tres categorías: Procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de soporte.



Figura 2: Tipos de procesos  
Elaborado por: Gestión de Calidad Consulting

- **Procesos estratégicos:**

Son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Permiten llevar adelante la organización. Están en relación muy directa con la misión/visión de la organización. Involucran personal de primer nivel de la organización.

Afectan a la organización en su totalidad. Ejemplos: Comunicación interna/externa, Planificación, Formulación estratégica, Seguimiento de resultados, Reconocimiento y recompensa, Proceso de calidad total, etc.

- **Procesos operativos:**

Son procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final. Generalmente atraviesan muchas funciones. Son procesos que valoran los clientes y los accionistas.

Ejemplos: Desarrollo del producto, Fidelización de clientes, Producción, Logística integral, Atención al cliente, etc. Los procesos operativos también reciben el nombre de procesos clave.

- **Procesos de soporte:**

Apoyan los procesos operativos. Sus clientes son internos. Ejemplos: Control de calidad, Selección de personal, Formación del personal, Compras, Sistemas de información, etc. Los procesos de soporte también reciben el nombre de procesos de apoyo.

Cuando ya se han identificado todos los grandes procesos de la organización, éstos se representan en un mapa de procesos. Téngase en cuenta que la clasificación de los procesos de una organización en estratégicos, operativos y de soporte, vendrá determinada por la misión de la organización, su visión, su política, etc. Así por ejemplo un proceso en una organización puede ser operativo, mientras que el mismo proceso en otra organización puede ser de soporte. (Gestión de Procesos, 2009)

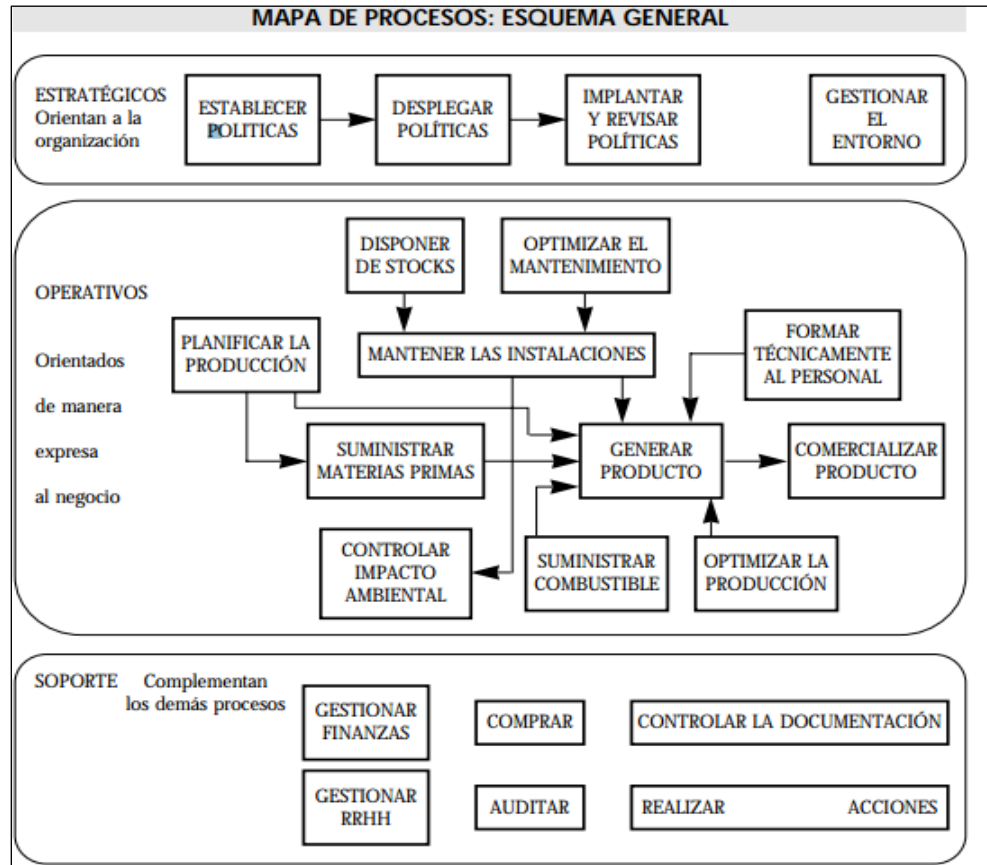


Figura 3: Mapa de Procesos

Fuente: Zaratiegui, 1999

### 2.3 Elementos de un proceso

De la conceptualización dada anteriormente, podemos desglosar los elementos que el mismo implica.

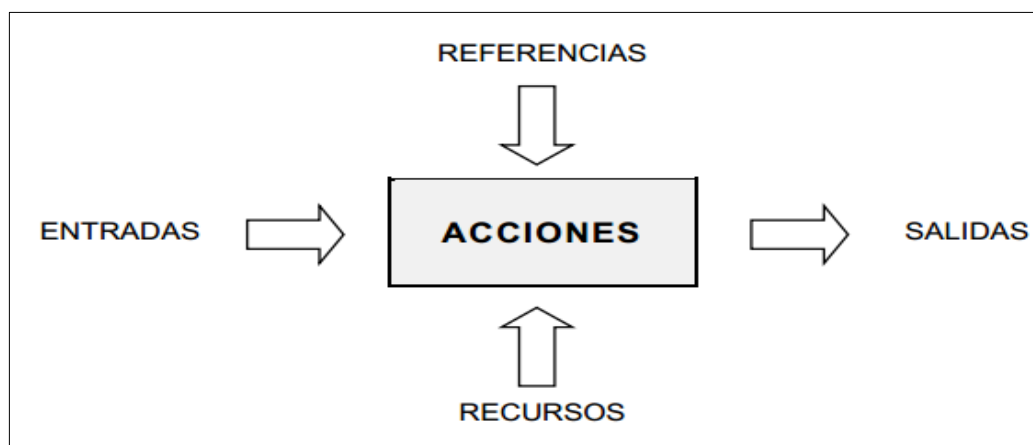


Figura 4: Elementos del Proceso

Fuente: Mariño Navarrete, 2003

- Entradas (inputs)

Las entradas son los elementos que sufren transformación o lo permiten. Las entradas a un proceso se pueden establecer como demandas de servicios a proveedores externos o internos de una organización. Pueden ser las salidas de otro proceso (o subproceso) realizado por el proveedor.

- Salidas (OUTPUTS)

Son el resultado de la ejecución del proceso, que se entrega al ciudadano. El servicio proporcionado debe tener la calidad y el valor necesario para satisfacer al usuario.

- Proveedores

Los proveedores son las personas u organizaciones que proporcionan las entradas.

- Cliente

Es el destinatario o servicio generado por el proceso.

- Propietario

El propietario o responsable del proceso es la persona que asume la responsabilidad global del desarrollo, control y mejora del proceso.

- Recursos

Medios utilizados para transformar las entradas al proceso en el servicio que se entregan al usuario. Comprenden al personal (incluyendo las habilidades, conocimientos, destrezas, etc.), las finanzas, las instalaciones, los equipos, las técnicas y los métodos. En ocasiones es difícil distinguir de manera clara si un determinado elemento de un proceso es una entrada o un recurso del mismo.

- Referencias

Información que se tiene presente para la ejecución del proceso y la obtención del servicio. Incluyen leyes, normas, condiciones del mercado , sociológicas, etc.

- Acciones

Conjunto de actividades a realizar para llevar a cabo la ejecución del proceso y la obtención del servicio. (Mariño Navarrete, 2003)

## **2.4 Requerimientos de los procesos**

Un requerimiento puede definirse como un atributo necesario dentro de un sistema, que puede representar una capacidad, una característica o un factor de calidad del sistema de tal manera que le sea útil a los clientes o a los usuarios finales. A nivel general los requerimientos pueden clasificarse como requerimientos indicados o reales. Los requerimientos indicados son los entregados por el usuario al comienzo del proyecto, en tanto que los requerimientos reales son aquellos que reflejan la satisfacción de las necesidades del usuario en un sistema en particular.

Según Mejía (2006), los principales requerimientos que debe tener el manual de procesos propuesto son:

- Determinación de los objetivos que permitan mejorar la eficiencia y efectividad del proceso
- Garantizar que las metas del proceso se cumplan
- Definir los alcances del proceso
- Preparar las reuniones de trabajo donde se comentará el contenido del manual
- Definir correctamente los subprocesos y sus responsables
- Identificar y ejecutar los cambios requeridos por la entidad analizada y el cliente

- Solución de los problemas que surjan en el análisis del proceso

## **2.5 Procedimiento**

Para Chiavenato (2004), Los procedimientos constituyen la secuencia de pasos o etapas que se deben seguir con rigor para ejecutar los planes. Son una serie de pasos detallados que indican cómo cumplir una tarea o alcanzar un objetivo preestablecido. En consecuencia, los procedimientos son subplanes de otros planes mayores. Debido a su naturaleza detallada, generalmente están escritos y a disposición de quienes deben usarlos.

Los procedimientos constituyen guías de acción y son más específicos que las políticas. En conjunto con otras formas de planeación, tratan de evitar la confusión por medio de la dirección, coordinación y articulación de las operaciones de una empresa. Ayudan a dirigir todas las actividades de la empresa hacia objetivos comunes a imponer coherencia en la organización a través del tiempo, y generan ahorros al capacitar la administración para evitar los costos de verificación recurrentes, y al delegar autoridad a los subordinados para tomar decisiones dentro de límites impuestos para la administración. Mientras que las políticas constituyen guías para pensar y decidir, el procedimiento es una guía para actuar.

El término procedimiento se refiere a los métodos para ejecutar las actividades, un método describe el proceso de ejecutar un paso o una etapa del procedimiento y puede considerarse un plan de acción, aunque en general es un subplan de un procedimiento.

## **2.6. Estrategia**

Para Chiavenato (2004), La estrategia surgió de la actividad militar y en términos empresariales, la estrategia se puede definir como “la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global para conseguir objetivos a largo plazo.”

Continuamente, las empresas deben redistribuir, reajustar y adecuar los recursos disponibles a los objetivos y las oportunidades que brindan el ambiente de tarea. Cada empresa trata de desarrollar sus negocios y operaciones de manera coherente y consistente mediante la aplicación de diversos estándares de



estrategias. Al acelerarse los cambios en el ambiente de tarea de la empresa, se origina una creciente presión que exige mucha capacidad para anticiparse a ellos y aprovechar de inmediato las nuevas oportunidades, así como capacidad de actuar con flexibilidad para contrarrestar las amenazas y presiones ambientales. La estrategia empresarial es el primer y principal paso que debe dar la empresa para lograr esta capacidad de maniobra.(Chiavenato, 2004).

Para el presente estudió vamos a trabajar con una estrategia defensiva la misma Chiavenato la describe de la siguiente manera:

Adoptada por empresas que poseen dominios definidos de productos que pretenden mantener o preservar de la acción de los competidores. En estas empresas, los dirigentes de la institución están capacitados y son eficientes sólo en el área dedicada a las operaciones actuales de la empresa y se ahorran la búsqueda de nuevas oportunidades o de experiencias.

Debido a esta perspectiva, limitada y conservadora, estas empresas casi nunca realizan grandes modificaciones en la tecnología, la estructura organizacional o los métodos de operación; por el contrario, tratan de concentrar toda la atención en el mantenimiento o el aumento de la eficiencia de las operaciones actuales. (Chiavenato, 2004)

## **2.7. Evaluación de la estrategia**

La evaluación de las estrategias se basa en la retroalimentación oportuna y adecuada porque debemos controlar la presión ejercida para medir los resultados, de forma que los datos a obtener no sean alterados por la presión de los altos mandos. La alta gerencia es responsable de la evaluación por lo que debe cuidar que los resultados sean lo más objetivos posibles. (Guevara, 1995).

La evaluación de la estrategia empresarial es uno de los aspectos más importantes ya que calificará las estrategias adoptadas.

La evaluación de la estrategia es la fase del proceso de la administración estratégica en que los administradores de la cúpula comprueban si su elección estratégica tal como fue implementada, está alcanzando los objetivos de la empresa, es el proceso mediante el cual los administradores comparan los resultados de la estrategia (el nivel de consecución de los objetivos) con los medios empleados.

Existen tres criterios para evaluar la estrategia empresarial:

1. Coherencia interna:

La estrategia debe ser coherente con lo que la empresa pretende realizar.

La estrategia debe identificarse con los estándares internos de la empresa, revelados en sus políticas y directrices, su cultura organizacional y sus objetivos empresariales.

2. Coherencia con el ambiente:

La estrategia empresarial debe ser coherente con las condiciones ambientales, sean reales o potenciales. La falta de adecuación de la estrategia al ambiente externo puede costar caro a la empresa o conducir sus operaciones al fracaso.

3. Adecuaciones a los recursos disponibles:

La estrategia empresarial debe ser coherente con los recursos que la empresa tiene o que puede obtener. Los recursos son lo que una empresa es o tiene, los cuales ayudan a alcanzar los objetivos empresariales pretendidos. Los recursos, como ya se estudió anteriormente, incluyen capital, equipo, instalaciones, personal, competencia, tecnología disponible, etc. (Chiavenato, 2004)

## **2.8 Proceso de la evaluación de la estrategia**

El proceso de Evaluación de Estrategias está compuesto por 4 pasos según Fred(2010):

## 1. Análisis de los factores internos y externos que sustentan las estrategias tomadas

A menudo encontramos que los objetivos y metas establecidos no se cumplen y cuando analizamos las causas encontramos problemas interno y externos a la Organización. Internamente podríamos decir que no fueron buenas las estrategias tomadas, o que no se han ejecutado en forma efectiva, o tal vez los objetivos trazados son muy ambiciosos. Externamente podríamos decir que los cambios tecnológicos, gubernamentales, acciones de nuestros competidores pudieran ser un obstáculo para la consecución de nuestras metas.

La razón de la Evaluación de Estrategias es solucionar los problemas internos y externos que se detecten. A continuación encontramos una serie de preguntas que nos ayudan en este sentido:

- Siguen existiendo nuestras fortalezas internas?
- Han surgido otras fortalezas internas? En caso afirmativo, cuáles son?
- Continúan existiendo nuestras debilidades internas?
- Tenemos otras debilidades internas? En caso afirmativo, cuáles son?
- Continúan existiendo nuestras Oportunidades externas?
- Han surgido otras oportunidades externas? En caso afirmativo, cuáles son?
- Siguen existiendo nuestras amenazas externas?
- Han surgido otras amenazas externas? En caso afirmativo, cuáles son?

## 2. Medición del desempeño organizativo

Esto se logra comparando los resultados contra lo esperado, analizando las desviaciones, evaluando los desempeños individuales y los progresos alcanzados. Para esto tenemos que cuantificar los objetivos y metas; y de esta manera poder evaluar las estrategias. Es importante destacar que es más trascendental predecir una desviación que informar de una que ya sucedió, porque en la que se prevé podemos contrarrestar su acción.

### 3. Realización de acciones correctivas

Ejecutar los cambios y de esta manera conseguir nuestras metas. Por ejemplo podríamos variar la estructura de la Organización, la sustitución de algunos empleados o por el contrario la contratación de nuevo personal con mayor capacitación en el área, nuevas metas y objetivos. Esto significa que debemos tener en cuenta nuevos enfoques de ejecución que podrían llevarnos a mantener nuestras Estrategias Iniciales, si es el caso.

### 4. Planes de Contingencia

Los imprevistos pueden llegar a la obsolescencia de las estrategias una empresa, a pesar de su cuidadosa formulación, ejecución y evaluación de estrategia. Con el objeto de reducir al mínimo el impacto de los peligros potenciales, las organizaciones deberían desarrollar planes contingentes como parte del proceso de evaluación de estrategias. Estos planes se definen como “planes alternativos que pueden ponerse en ejecución en caso de que ciertos hechos claves no ocurran como se esperaban” solo se deben desarrollar para áreas de alta prioridad, no para todas las contingencias posibles.

Debidamente desarrollados en la planificación, sirven de relación ante la necesidad de un cambio rápido e importante, mejoran la habilidad gerencial y presentan métodos sencillos en situaciones de crisis, impidiendo el pánico.

El fin de estos cuatro pasos es según el momento en que son aplicadas:

- Analizar las conclusiones obtenidas durante la formulación de estrategias.
- Examinar las acciones efectuadas durante la ejecución de estrategias.
- Comparar los resultados logrados con los esperados y efectuar los cambios necesarios para el control de las operaciones.

## **2.9 La dirección estratégica**

La dirección estratégica puede ser dividida en tres fases:

1) Definición de objetivos estratégicos:

- Definir la filosofía y misión de la organización.
- Establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa

2) Planificación estratégica:

- Formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa.
- Desarrollar una estructura organizativa para conseguir la estrategia.

3) Implementación estratégica:

- Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla efectivamente.
- Controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización.

## **2.10 Análisis interno**

Dentro del análisis interno se encuentran las fortalezas y debilidades que el Departamento de Finanzas presenta.

Este análisis interno consiste en evaluar los diferentes factores que hay dentro de la empresa para así poder analizar los recursos con que cuenta la organización. Así, se podrá conocer el estado su situación actual. Como también detectar las fortalezas y debilidades para poder formular las estrategias que ayuden mejorar las falencias internas de la organización.

Cada compañía tiene una combinación de recursos internos única o particular, dependiendo de su personal, situación financiera, tecnología, etc. Estos factores establecen los límites de

la capacidad de la compañía para alcanzar sus objetivos. En el proceso de planificación, es importante tomar en consideración estos factores internos.

- Fortalezas.- factores internos positivos que contribuyen al logro de los objetivos de la empresa.

Ejemplos de fortalezas:

- Bajos costos de producción
  - Personal calificado
  - Buen control de calidad
  - Precios competitivos
  - Buena reputación
  - Acceso a materias primas escasas
  - Buena ubicación de la compañía
  - Bajo costo de mano de obra
- Debilidades.- Factores internos negativos que inhiben el logro de los objetivos.

Los factores internos pueden ser divididos en cuatro áreas funcionales: producción; comercialización; organización y personal; finanzas y contabilidad.

Ejemplo de debilidades

- Maquinaria inadecuada
- Tecnología obsoleta
- Pobre calidad de productos
- Falta de planificación
- Inadecuados métodos de fijación de precios
- Limitada capacidad de producción
- Organización ineficiente

- Inadecuados esfuerzos de comercialización

El enfoque debe ser sobre aquellos factores que puedan tener el mayor impacto en el éxito de la empresa.(Gonzalo, 2011)

## **2.11 Análisis externo**

Dentro del análisis externo se encuentran las oportunidades y amenazas que posee el Departamento de Finanzas.

En este análisis se identificará las variables que influyen directa e indirectamente sobre la empresa, sobre las cuales no se tiene control ni capacidad de modificación, es decir las oportunidades que deben ser aprovechadas y las amenazas que deben corregirse.

Existen varios factores en el ambiente de una compañía que afectan la operación de la misma. Algunos de estos factores tienen un impacto positivo, mientras que otros pueden afectar negativamente. Es más, el mismo factor puede influir de manera positiva en una compañía y negativamente en otra, dependiendo de la misión y objetivos de la compañía.

- Oportunidad.- todas aquellas posibilidades externas a la empresa que tienen un impacto favorable en sus actividades.

Ejemplos de oportunidades:

- Incremento en el poder adquisitivo
  - Cambios favorables en el comportamiento de la clientela
  - Precios de materia prima bajando
  - Acceso a nueva tecnología
  - Acceso a nuevos mercados
  - Potenciales nuevos inversionistas
- 
- Amenazas.- todas aquellas fuerzas externas a la empresa que pueden tener influencia desfavorable en sus actividades.

Ejemplo de Amenazas:

- Recesión económica
- Conflictos políticos
- Inflación acelerada
- Competencia en crecimiento
- Productos competitivos
- Disminución del poder adquisitivo

Los factores que se consideran en un ambiente externos se los puede dividir en:

- Factores macroeconómicos: políticos, económicos, sociales, tecnológicos.
- Factores de mercado e industria: tamaño y potencial del mercado, comportamiento de la clientela, segmentación, competencia, productos sustitutos, potenciales nuevos competidores que están entrando al mercado, perspectivas futuras del mercado y la industria, etc.

Usted debe enfocarse en aquellos factores que tienen mayor probabilidad de ocurrir y que tienen un efecto más fuerte en las operaciones de su empresa.(Gonzalo, 2011)

## **2.12 Matriz FODA**

A continuación se detallará la Matriz FODA de la Dirección Nacional de Educación Policial.



Tabla 1: Matriz FODA

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		INTERNO	F1	Capacidad administrativa en pleno funcionamiento.	D1
F2	Herramientas financieras con tecnología.		D2	Herramientas organizacionales insuficientes.	
F3	Funcionarios altamente calificados.		D3	Ausencia de control en los procedimientos de las funciones.	
F4	Planificación adecuada de las actividades a realizar.		D4	Falta de evaluación de las funciones	
F5	Comunicación entre Directivos y funcionarios.		D5	Falta de coordinación interdepartamental.	
EXTERNO		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O1	Crecimiento continuo de clientes.	A1	Profesión policial compleja.
		O2	Apoyo del Gobierno y estabilidad política del mismo.	A2	Tecnología en constante cambio.
		O3	Modelo educativo basado en competencias	A3	Delincuencia como factor social en crecimiento)
		O4	Respaldo y Coordinación adecuada con la Dirección Nacional Financiera de la Policía Nacional.	A4	Crisis en la falta de valores.
		O5	Tasa Inflación varia muy poco lo cual permite tener un control adecuado de valores.	A5	Traslado del personal policial (pases a otras provincias o servicios).

Elaborado por: Balseca Ana

## 2.13 Proceso administrativo

Dentro del proceso administrativo es importante primero mencionar las funciones de la administración, las cuales son:

- **PLANEACIÓN**

Es la fase en la cual se determina anticipadamente que es lo que se va a hacer, esto incluye el establecimiento de objetivos, programas, políticas y procedimientos.

- **OBJETIVO**

Es la razón de ser de la empresa, esto es, lo que se propone alcanzar.

- **LOS PROGRAMAS**

Son los planes que se deben realizar en un tiempo determinado para lograr el objetivo propuesto.

- **LAS POLÍTICAS**

Son las normas en las cuales deben estar encuadradas las actividades para alcanzar el objetivo.

- **LOS PROCEDIMIENTOS**

Son las guías o formas de acción que nos dicen de qué forma se deben realizar las actividades.

- **NECESIDAD DE LA PLANEACIÓN**

La necesidad de la planeación en una empresa aparece principalmente por tres razones:

- Para obligar a pensar en el futuro. Se planifica para que todas las personas de la empresa piensen hacia donde van y se puedan anticipar a los problemas, evitando en esta forma que se deje los inconvenientes a la suerte o a las creencias religiosas.
- Para obligar a pensar en forma coordinada, esto permite que las personas sean conscientes de qué es lo que se espera de ellas y así puedan cumplir con las funciones asignadas.
- Para evitar riesgos y. pérdidas, si no se ha realizado por anticipado una planeación, los riesgos de pérdidas se aumentan y lo más seguro es que la empresa fracase.

Esto no significa" que la planeación es la fórmula para que una empresa nunca fracase, simplemente significa que una empresa que planea sus actividades tiene más probabilidades de triunfar.

- **ORGANIZACIÓN**

Es la etapa en la cual se fijan las funciones y las relaciones de autoridad y responsabilidad entre las diferentes personas de una empresa.

- **RAZONES PARA ORGANIZAR**

Existen dos razones fundamentales por las cuales es conveniente organizar:

1- Hay una gran cantidad de cosas que no puede realizarlas una sola persona y por lo tanto debe unirse con otros para ejecutarlas.

2- Para aprovechar los beneficios que trae la división del trabajo, delegación de funciones.

- **MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

Esta herramienta nos da a conocer qué debe hacer cada persona, cada departamento u organismo, describiendo los deberes y responsabilidades de cada

persona y las atribuciones de cada individuo con respecto al grupo de elementos que trabajan a su cargo.

- **DIRECCIÓN**

Esta fase del proceso de administración, hace referencia a la forma como se imparten las órdenes o instrucciones a las personas de la empresa y se explica qué es lo que debe hacerse.

Aunque son de mucha importancia las cualidades personales de quien va a ejecutar la actividad, es conveniente tener en cuenta las características de una buena instrucción, la cual debe ser:

- Razonable: lo cual quiere decir que no se debe ordenar algo inalcanzable para la persona que recibe la orden, se debe tener en cuenta si la persona que la recibe tiene la experiencia y habilidad necesaria para cumplirla satisfactoriamente.
- Completa: al dar ciertas instrucciones debe decirse claramente la cantidad y calidad de la actividad a ejecutar.
- Clara: la orden debe ser comprensible, o sea que la persona que la recibe la debe entender muy bien, para lo cual el que establece la instrucción debe colocarse en el lugar del subordinado y considerar lo que éste quiere que se le diga.

- **COORDINACIÓN**

En el proceso administrativo debe existir coordinación es decir que posea una estrecha armonía entre los funcionarios de la empresa y las operaciones que ejecutan para que el desenvolvimiento del trabajo no tenga ningún obstáculo.

Coordinar es armonizar todos los actos y esfuerzos.

Para lograr este fin los funcionarios jefes deben exponer a los empleados sus puntos de vista en cualquier caso particular.

- **CONTROL**

Este proceso consiste en verificar si los resultados obtenidos son iguales o parecidos a los planes presentados, y permite básicamente avisar en forma oportuna si algo está fallando y además si resulta eficaz en el uso de los recursos

También podemos decir que el control consiste en la medición y corrección de la ejecución con base en las metas establecidas, compara lo realizado con lo planeado y exige cuentas de las tareas y actividades asumidas.

Como proceso que es el control, lo podemos dividir en:

- Establecimiento de patrones de comparación en puntos estratégicos.
- Medición de lo realizado.
- Comparación de lo que se ha realizado con lo que se ha proyectado.
- Corrección de las fallas encontradas.

(Banco de la República, 2014)

Según Jiménez (2003), la utilidad de la aplicación del proceso administrativo tiene que hacer relación con la investigación administrativa, en la que existirían varias etapas como:

1. Definición del problema o situación caso de estudio
2. Formulación de una hipótesis previa sobre las causas y consecuencias del problema
3. Conceptualización de un proyecto piloto para poder realizar una prueba
4. Hacer el trabajo de investigación con objetividad
5. Recopilar toda la información y datos de hechos tanto cualitativos como cuantitativos
6. Analizar la información obtenida, para probar su veracidad
7. Preparas las conclusiones y recomendaciones que ayudarán a la toma de decisiones finales

**Tabla 2:** Diferencias entre una entidad que está centrada en las funciones y una que está centrada en los procesos

CENTRADO EN LAS FUNCIONES	CENTRADO EN LOS PROCESOS
Los empleados son el problema	-El proceso es el problema
-Se trata a los involucrados como empleados	-Se trata a los involucrados como personas
-Aquí cada uno hace su trabajo y nada más	-Aquí se ayuda a que se hagan las cosas
-Las personas sólo comprenden su trabajo	-Las personas saben el lugar que ocupa su trabajo dentro de todo el proceso
-Se evalúa a los individuos	-Se evalúa el proceso
-Se intenta cambiar a la persona	-Se intenta cambiar el proceso
-Se puede encontrar siempre un mejor empleado	Se puede mejorar el proceso
-Aquí se motiva a las personas	-Aquí se eliminan barreras
-Se hace un control de los empleados	-Se ayuda al desarrollo de las personas
-No se confía en nadie	-Se considera un trabajo en el que todos se involucran conjuntamente
-Cuando existe fallas, se busca a la persona que cometió el error	-Cuanbdo existe fallas, se busca la causa que permitió que se cometiera el error
-Aquí se corrigen los errores	-Se reducen las variaciones
-Todo el trabajo está orientado al jefe	-Todo el trabajo está orientado al cliente

**Elaborado por:** Ana Lucia Balseca

El proceso administrativo no será una secuencia monótona de funciones, más bien conforman un sistemas con efecto sinérgico.

El proceso administrativo es un medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial. Después de definir los objetivos empresariales y formular la estrategia que la empresa pretende desarrollar – analizando el ambiente que rodea la empresa, la tarea que debe desempeñarse y la tecnología que se utilizará, así como las

personas involucradas-, debe administrarse la acción empresarial que pondrá en práctica la estrategia seleccionada.

En la administración de la acción empresarial entra en juego el proceso administrativo para planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa en todos sus niveles de actuación.

Cada nivel organizacional debe cumplir un papel en la acción empresarial destinada a poner en marcha la estrategia. En otras palabras, los niveles institucional, intermedio y operacional desempeñan un papel diferente frente a la estrategia empresarial y el proceso administrativo.(Chiavenato, 2004)

## **2.14 Hipòtesis**

La implementación de un manual de procesos para el Departamento de Finanzas de la Dirección Nacional de Educación Policial, en la Provincia de Pichincha, cantón Quito, contribuirá a incrementar la eficacia, reducir costes, mejorar la calidad de la información, acortar los tiempos para la entrega de informes financieros oportunos





## **CAPITULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1. Métodos de investigación**

Los métodos planteados para el presente trabajo, son los siguientes:

Método inductivo:

Se desarrollará en base a las experiencias vividas en el departamento de finanzas de la Dirección Nacional de Educación Policial.

Método deductivo:

Se desarrolla un vínculo entre lo teórico y empírico, por lo cual se pondrá en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la maestría.

Método analítico:

Es necesario descubrir la naturaleza y los efectos de la aplicación de un manual de procedimientos dentro del departamento de finanzas de la Dirección Nacional de Educación Policial.

### **3.2. Diseño de la investigación**

El presente estudio se realizará en base a una investigación descriptiva y exploratoria:

- Descriptiva:

Los estudios descriptivos, detallan las características fundamentales de un hecho o fenómeno, sometiéndole a un análisis, con el fin de describir la investigación, es por esto que nos enfocaremos en los elementos y operaciones que intervienen dentro del departamento financiero.

- Exploratoria:

Se recolectará datos e información necesaria para el desarrollo del presente estudio, tanto en las experiencias y procesos adquiridos para realizar sus actividades que llevan a cabo dentro departamento financiero y cada uno de sus miembros.

La investigación se lo realizará en un enfoque cualitativo, ya que establecerá una documentación de los procesos dentro del departamento financiero, por medio de este documento se sabrá con exactitud los pasos a seguir dentro del departamento.

Se empleará los siguientes niveles de investigación.

- Investigación de campo:

A partir de los hechos que se dan dentro del departamento financiero, donde se recolectarán los datos sobre los procedimientos que se emplean cotidianamente dentro de las actividades encargadas para el departamento.

Para desarrollar este punto se realizará entrevistas al personal que labora dentro del departamento financiero, así se obtendrá claramente las necesidades y falencias que tiene el departamento.

- Investigación bibliográfica y documental:

Nos apoyaremos en libros, informes, documentos y sitios web, etc. que aporten a la presente investigación de sobre procedimiento financieros, con el fin de agilizar el presente estudio, poniendo en práctica métodos ya establecidos, adaptándoles y modificando al problema de investigación.

Para aligerar la obtención de información para completar la investigación documental, es importante tener el apoyo del jefe del departamento financiero con el fin de que nos ayude con la documentación e información necesaria para completar el presente estudio.

### **3.3. Población y muestra**

La población a utilizar, será el personal que labora intrínsecamente en la Jefatura Financiera de la Dirección Nacional de Educación, que son:

- Jefe Financiero
- Analista de Presupuesto
- Analista de Contabilidad
- Contador
- Administrador de Caja (Tesorero)
- Guarda almacén
- Encargado de Activos Fijos

La totalidad de la población es de 7 personas que laboran en el departamento financiero, el mismo que estadísticamente se considera muy pequeño para lo cual se considerará como muestra la población íntegra.

Al tratarse de una población pequeña no significativa, se desarrollará entrevistas al personal así se obtendrán las expectativas, problemas y necesidades del departamento financiero.



## **CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. Técnicas e instrumentos y fuentes para recolección de datos**

Para elaborar el manual de procesos del departamento financiero de la Dirección Nacional de Educación Policial se utilizó técnicas de recolección de datos como la entrevista.

Nos apoyaremos en entrevistas personales no estructuradas abiertas, las cuales darán el máximo grado de libertad al encuestado, con el propósito de explorar las áreas de conocimiento humano, aptitudes y comportamientos; así se podrá tener una perspectiva amplia y adecuada definición del problema.

A diferencia de las encuestas las entrevistas tratan una interacción entre entrevistados y entrevistador para estimular la investigación libre y profunda.

El entrevistador debe estar lo suficientemente capacitado para cumplir las siguientes funciones:

- Identificar las áreas generales de discusión
- Crear un ambiente relajado que estimule la respuesta libre y expresión espontanea sobre las ideas, experiencias del entrevistado.
- Explorar las mejores ideas del entrevistado.
- Reconstruir posteriormente la entrevista y utilizar los hallazgos representativos.
- Determinar en qué momento se debe profundizar más ciertos temas que sean necesarios.

Las características que debe contar el entrevistado será:

- Conocimiento suficiente de los temas del área financiera dentro de su departamento.
- Experiencia y recursos de persuasión
- Gran capacidad de memorización
- Estar informado sobre el tema de investigación.

Por medio de la entrevista se logró realizar una retroalimentación de los procesos establecidos en el departamento, así se podrá obtener los problemas que adolece el mismo, es por esto que la entrevista representa un método que nos ayuda a obtener información de

forma directa, en un ambiente agradable, con el fin de que los entrevistados se consideren en confianza, y no dificulten la investigación aclarando toda respuesta ambigua.

La entrevista nos ayuda a tener un mayor grado de respuestas obteniendo así información necesaria y detallada, que nos permita tener una descripción de las principales funciones y procesos que cotidianamente realizan los funcionarios, es por esto que la entrevista no fue estructurada, con el objeto que; tanto el entrevistador como el entrevistado tenga iniciativa y libertad al momento de responder.

El desarrollo de la entrevista tuvo una duración de quince a treinta minutos, en la misma se daba respuesta a inquietudes complejas las mismas que fueron contestadas por los funcionarios, el tiempo que se le dio a la misma dependía de la disponibilidad de tiempo de los entrevistados.

#### **4.2. Técnicas para el procesamiento y análisis y discusión de resultados**

El objetivo de la entrevista fue entender la realidad del departamento financiero, con referencia al manejo y ejecución de las actividades, de esta forma se pudo determinar las principales fortalezas y debilidades del departamento, se informó también las capacidades de los asistentes, los medios financieros con los que se dispone y, los logros y limitaciones de la gestión financiera.

Al recopilar la información se pudo conocer a fondo las funciones del departamento financiero así como otras acotaciones como:

- Responsabilidad, esfuerzo y conocimiento de los funcionarios
- Funciones, políticas del departamento financiero
- La descripción y número de los procesos inmersos en el departamento.
- Disposiciones verbales
- Apoyo de otros departamentos
- Provisión de información para el departamento
- Herramientas tecnológicas funcionales



Como resultado final se pudo obtener una documentación de los procesos verbales que se procuran dentro del departamento financiero, los mismos que se cumplen a completa satisfacción por parte de los funcionarios, las reglas del trabajo están basadas en alcanzar el cumplimiento de acuerdo a fechas importantes dentro de la Dirección Nacional de Educación Policial.



## **CAPITULO V: PROPUESTA DE MEJORA**

## **MANUAL DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE FINANZAS DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE EDUCACIÓN POLICIAL**

### **5.1. Introducción**

La Dirección Nacional de Educación Policial tiene como objetivo Fomentar la acción multidisciplinaria para enriquecer los conocimientos, aptitudes, actitudes, y valores de sus integrantes.

Es por esto que el departamento de financiero de la institución busca la mejora continua para brindar en general, el mejor de los servicios en bien de la misma, para la cual busca implementar el presente manual de procesos del departamento de finanzas de la Dirección Nacional de Educación Policial.

### **5.2. Objetivos de la propuesta de mejora**

El presente manual tiene como objetivo principal, ser un instrumento que sirva de apoyo para el departamento financiero de la institución, integrando de forma secuencial y ordenada las operaciones y funciones que desempeña dicho departamento, de esta forma se podrá agilizar y facilitar el proceso de operación de la institución.

Se promoverá por medio de este manual la calidad y mejora continua de las funciones desempeñadas, garantizando así el funcionamiento adecuado y eficiente del departamento.

Dar fe de los datos proporcionados de forma oportuna, sean confiables y que sean de futura ayuda para la toma de decisiones.

Verificar que los recursos financieros de la institución son utilizados de forma eficiente, evitando la fuga o desperdicio en actividades diversas a lo planificado.

### **5.3. Alcance de la propuesta**

Las disposiciones que contiene el presente manual serán de aplicación obligatoria, para todos los miembros del departamento financiero de la Dirección Nacional de Educación Policial, salvaguardando los recursos financieros y optimizando el talento humano, los mismos que son:

- Jefe Financiero
- Analista de Presupuesto
- Analista de Contabilidad
- Contador
- Administrador de Caja (Tesorero)
- Guarda almacén
- Encargado de Activos Fijos

### **5.4. Descripción de funciones**

#### **5.4.1. Jefe Financiero**

- ✓ Dirigir el proceso administrativo financiero
- ✓ Análisis de los estados financieros para conocer la posición financiera de la institución.
- ✓ Responsable de la aprobación del presupuesto anual, conforme directrices del Ministerio de Finanzas.
- ✓ Preparación de informes para los organismos superiores de la institución

#### **5.4.2. Analista de Presupuesto**

- ✓ Recopilar, analizar, procesar, controlar a exactitud la información para la elaboración presupuestaria anual.
- ✓ Elaboración de la proforma presupuestaria anual, conforme directrices del Ministerio de Finanzas.
- ✓ Analizar la información sobre la ejecución y evaluación presupuestaria
- ✓ Seguimiento mensual de la ejecución económica de la actividad presupuestaria en el periodo.
- ✓ Efectuar proyecciones y estudios presupuestarios.
- ✓ Participar en la elaboración mensual de la ejecución presupuestaria e informe de liquidaciones presupuestarias.

#### **5.4.3. Analista de Contabilidad**

Las actividades principales del Analista contable dentro de la institución son:

- ✓ Ejecuta los procesos de contabilidad de la Institución.
- ✓ Levanta información y prepara información contable, conforme la certificación presupuestaria.
- ✓ Verifica la partida presupuestaria aplicada versus contabilidad
- ✓ Analiza el manejo contable e informa sobre su desenvolvimiento.
- ✓ Levanta y analiza los asientos de ajuste contables así como aplica catálogos de cuenta.
- ✓ Elabora y verifica las conciliaciones bancarias.

#### **5.4.4. Contador**

- ✓ Elaborar estados financieros en fechas requeridas con información oportuna y verídica.

- ✓ Verificar y depurar cuentas contables.
- ✓ Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad.
- ✓ Examinar el valor de los inventarios en almacén y efectuar ajustes respectivos.
- ✓ Revisar órdenes de cheque, corroborando los cálculos presentados.
- ✓ Coordinar la elaboración del presupuesto general y dar seguimiento al mismo.
- ✓ Asignar y supervisar las tareas y actividades del personal de contabilidad.
- ✓ Verificar que cada uno de sus colaboradores desarrolle en forma correcta las funciones que demanda su puesto de trabajo, capacitándolos constantemente en destrezas técnicas, actitudes y conocimientos.
- ✓ Atender los asuntos especiales y problemas personales que le presenten sus colaboradores, procurando la solución de los mismos en áreas de su bienestar laboral.
- ✓ Participar en reuniones de Gerencia Financiera, para el análisis de información

#### **5.4.5. Administrador de Caja (Tesorero)**

Las actividades principales del Administrador de Caja dentro de la institución son:

- ✓ Verifica los documentos de respaldo de todos los procesos de pago de acuerdo a procedimientos y normas legales establecidas.
- ✓ Elabora documentos de formularios de retención generados por las facturas de bienes y/o servicios recibidos.
- ✓ Realiza el proceso de garantías, da seguimiento, genera la solicitud de renovación y custodia de pólizas de garantías bancarias emitidas a nombre

de la Institución por la suscripción de contratos para la adquisición de bienes y/o servicios.

- ✓ Elabora informe de recaudación.
- ✓ Elabora informe de custodio de garantías y valores.

#### **5.4.6. Guarda almacén**

La falta de control, tanto administrativo como financiero sobre los bienes, es un problema común dentro de la administración de las instituciones públicas en el Ecuador; es por esto que se debe tomar muy en cuenta esta actividad dentro del departamento financiero el mismo que cumple con las siguientes funciones:

- ✓ Manejo operativo de la bodega
- ✓ Custodio de inventario
- ✓ Entrega y recepción de materias y herramientas que necesiten los demás funcionarios.
- ✓ Llevar un control de productos, materiales y herramientas entregadas y mantenimiento respectivo de las mismas.

#### **5.4.7. Encargado de Activos Fijos**

- ✓ Liderar la implementación de mejoras para el control exacto y eficiente de los activos de la institución
- ✓ Realizar trabajos de supervisión de campo para verificar la existencia de los activos fijos en forma rotativa.
- ✓ Brindar apoyo en la supervisión de las actividades de control de los Activos Fijos de la empresa.



- ✓ Coordinar toda acción de control respecto de las bajas de activos fijos con las áreas que las soliciten en Contabilidad.
- ✓ Velar por el cumplimiento de los Procedimientos y Políticas de Manejo de Activo Fijo.
- ✓ Planificar y coordinar con los departamentos relacionados, la toma física de Inventarios Generales.
- ✓ Preparar reportes relacionados a su gestión.

## **5.5. Estrategias a implementar**

Para el presente manual se trabajará con una estrategia defensiva la cual se adoptará por el departamento financiero, definiendo principalmente los procesos de los cuales son responsables y así se pretenderá mantener la eficiencia del departamento.

Para esto los miembros del departamento serán capacitados para que sea eficiente en sus actividades desempeñadas evitando así, inconvenientes con los otros departamentos y garantizando la funcionalidad y eficiencia de todos los empleados del departamento.

## **5.6. Diseño de la propuesta**

### **5.6.1. Procedimiento Caja Chica**

- **Objetivo**

El fondo de Caja Chica será para cubrir los gastos inmediatos y cuyos valores no sobrepasen los \$100.00 USD.

- **Alcance**

Se dará a conocer el manejo del fondo conforme el reglamento de Caja Chica a todas las personas que sean custodios del fondo de caja chica y el administrador de Tesorería.

- **Definiciones**

**Caja Chica.-**Cantidad máxima de \$200.00 USD que se asignará a un custodio para desembolsos menores emergentes.

**Custodio.-**Responsable del manejo y buen uso del fondo de caja chica., conforme al Reglamento.

- **Creación de fondo de Caja Chica**

La institución ha determinado que el monto inicial del fondo de Caja Chica será de \$200.00 USD, este monto se mantendrá hasta que se requiera realizar alguna variación y previa aprobación por parte de la Dirección Nacional Financiera de la Policía Nacional.

- **Administración del Fondo**

Será administrado por el custodió que necesariamente debe tener conocimientos de contabilidad , pero no formar parte del departamento financiero, el control lo realizará el administrador de Tesorería, el mismo que a la vez efectuará la reposición del mismo.

- **Funciones del Custodio**

- ✓ Velar por el fondo de Caja Chica a su cargo
- ✓ Designar los montos necesarios para los gastos inmediatos
- ✓ Verificar y controlar las facturas que van a ser canceladas para tener el respaldo necesario para la reposición.
- ✓ El custodio no desviará el fondo de caja chica para actividades como: adelantos a sueldos, almuerzos, préstamos a empleados y pagos por honorarios profesionales.

- **Reposición de Caja Chica**

El custodio mantendrá la adecuada disponibilidad del efectivo con el fin de permitir atender a los gastos inmediatos.

Para solicitar la reposición se deberá tener utilizado y respaldado con facturas el 60% del monto total asignado.

Se realizará el control y seguimiento oportuno para obtener una reposición de la forma más eficiente.

El custodio deberá anotar el movimiento del fondo en un formato establecido por el Departamento Financiero para poseer el saldo diario, el fondo se contabilizará como gasto o como se especifique en los comprobantes de respaldo.

- **Arqueos de Caja Chica**

Para garantizar la finalidad del Fondo de Caja Chica, se realizarán controles al manejo del mismo, para lo cual se realizará arqueos de forma espontánea sin previo conocimiento del custodio y de forma periódica.

Si al momento de realizar el arqueo existiera alguna diferencia esta será explicada y debidamente justificada por el custodio y a la vez se comunicará al Contador y a recursos humanos para emitir el memo correspondiente. (ANEXO 1)

## **5.6.2. Procedimiento Bancos**

- **Objetivo**

Esta cuenta se maneja para tener un control adecuado del dinero que mantiene en la cuenta bancaria de la institución. (ANEXO 1)

- **Alcance**

En este proceso estarán inmersos el Jefe financiero, Analista de Contabilidad, Analista de Presupuesto, Contador y Administrador de Caja.

- **Ingresos**

- ✓ Se imprimirá los reportes de ingresos diariamente
- ✓ Verificar los depósitos bancarios con los respectivos ingresos
- ✓ Registrar contablemente en la cuenta Bancos
- ✓ Se archivará en forma cronológica todos los documentos

- **Egresos**

El analista contable reunirá todos los documentos de respaldo tanto la aprobación para la compra del Jefe financiero, la factura aprobada por el Contador y el ingreso al almacén que será emitido por el Guarda almacén.

El analista de contabilidad verificará el registro de ingreso de los bienes y elaboración del comprobante contable.

Semanalmente el Contador deberá emitir un informe en cual se detalle las fechas de vencimiento de pago a proveedores y solicitar así la autorización para la emisión de los cheques y/o transferencias al Jefe financiero.

Las transferencias realizadas se cruzarán a excepción de las personas naturales que no dispongan de cuentas bancarias.

Se deberá tener especial cuidado al momento de cancelar las facturas y para esto se deberá pedir que el proveedor impregne el sello de cancelado para evitar futuros inconvenientes.

### **5.6.3. Procedimiento Conciliación Bancaria**

- **Objetivo**

La conciliación bancaria nos permite verificar los valores que la institución registró contablemente durante un periodo establecido. (ANEXO 3)

- **Procedimientos**

Se contabilizará los gastos bancarios e impuestos por las transacciones efectuadas y se las reconocerá como gastos.

Determinar en cuentas por pagar las notas de débito emitidas por el banco y las cuentas por cobrar por las notas de crédito que no han sido debidamente puestas en conocimiento del Contador.

#### **5.6.4. Procedimiento Elaboración de Presupuesto Anual**

- **Objetivo**

Definir y cuantificar los proyectos y objetivos para un ejercicio contable determinado, atendiendo a todos los principios de la institución.

- **Establecer los proyectos y objetivos.**

- ✓ Fuentes de financiamiento
- ✓ Inversión de activos
- ✓ Pago de pasivos

- **Elaboración del presupuesto anual**

- ✓ Solicitar al jefe financiero los proyectos y objetivos a realizar para el ejercicio contable así como el calendario de cumplimiento.
- ✓ El Analista Presupuestario realizará la valoración de las necesidades y entregar la información presupuestaria, a la Dirección Nacional Financiera de la Policía Nacional UDAF.

- ✓ Elaborar el estado de fuentes de financiamiento y se presentará al jefe financiero para la aprobación calificable y cuantificable de los proyectos.
- ✓ De haber correcciones se realizarán las modificaciones necesarias a los proyectos, conforme PAPP y PAC.
- ✓ Obtener por medio del sistema eSIGEF Ministerio de Finanzas la aprobación del presupuesto anual.

#### **5.6.5. Procedimiento Presentación de Informes Financieros**

- **Objetivo**

Cumplir de forma eficiente con los requerimientos de mandos directivos con la información financiera que ellos necesiten para la toma de decisiones correspondientes.

- **Proceso**

- ✓ Elaboración de la calendarización para la entrega de la información.
- ✓ Recibe y archiva el calendario de entrega de informes.
- ✓ Elaborar los informes financieros: Estados Financieros, Estado de Resultados, Flujo de Caja, Estados de Cambio de situación financiera, avances presupuestales, Adquisiciones de Bienes y Servicios, Proveedores, Nómina.
- ✓ Elaborar un oficio de entrega y recepción de informes
- ✓ Revisar los informes y reportes elaborados
- ✓ Firma de responsabilidad de los informes
- ✓ Envío y entrega del oficio con la información requerida
- ✓ Recibir y archivar la contestación con la conformidad de la información requerida y oficios que se generaron en este proceso.

#### **5.6.6. Procedimiento de Activos Fijos**

- **Objetivo**

Contar con una herramienta financiera que permitirá tener mecanismos necesarios para el adecuado control de los activos fijos, y así obtener un inventario permanente del mismo. (ANEXO 4)

- **Definición**

Los activos fijos son los bienes que la institución posee para la ejecución normal y continua de sus operaciones.

Para que la institución considere activo fijo deberá cumplir con las siguientes características:

- ✓ Ser físicamente tangible
- ✓ Tener un vida útil mayor a un año
- ✓ Se utilice en la operación de servicios que brinda la institución.
- ✓ Costo mayor a \$ 100 (dólares americanos)

La vida útil será expresada en años.

La depreciación física surgirá de uso de los activos, y al culminar su vida útil se deberá proceder a la baja de activos fijos, para esto se lo realizará contablemente y con previa autorización del señor Comandante General de la Policía Nacional conforme el reglamento de Bienes del Sector Publico, y del Director Nacional de Educación.

- **Control de Activos Fijos**

El control de Activos se realizará a partir de un inventario físico, (constatación física) para esto se deberá contar con una base de datos de un sistema de control de activos fijos SIPPNE la cual constará de la siguiente información:

- ✓ Codificación de identificación física de cada activo.
- ✓ Código de equipo y modelo
- ✓ Fecha de adquisición
- ✓ Costo de adquisición
- ✓ Respaldo de la adquisición y numero de proceso contable
- ✓ Área a la que se asignó el activo fijo.
- ✓ Valor neto del Activo
- ✓ Depreciación anual y acumulada
- ✓ Vida útil estimada
- ✓ Estado actual

- **Procedimiento**

- ✓ Oficio de requerimiento de Activos fijos.
- ✓ Compra de activo fijo, según los requerimiento pre establecido por el departamento solicitante, y verificación de la PAPP, PAC.
- ✓ Ingreso al sistema contable eSIGEF y a la base de datos de los activos fijos adquiridos, en la cual se detallará: nombre, modelo, año, vida útil, color etc.
- ✓ Ingreso del activo al departamento correspondiente
- ✓ Verificación y control de uso adecuado y vida útil de activo fijo.
- ✓ Depreciación del activo mensual.
- ✓ Baja de activo o retiro para el mantenimiento necesario.





## **CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **6.1. Conclusiones**

- Al realizar el presente estudio se contó con el apoyo de todo el personal del departamento financiero, con el fin de levantar un manual que permita la funcionalidad del mismo.
- Para la elaboración y comprensión del presente manual se apoyó de conceptos de diferentes autores.
- El diagnóstico situacional nos permitió conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con las que el Departamento Financiero atraviesa.
- Al no contar con funciones establecidas para cada funcionario, dificultó el desarrollo del presente manual, es por esto que se realizó una entrevista para determinar sus principales funciones.
- La ejecución de las actividades se dará en forma ordenada y secuencial para evitar errores comunes.
- La eficiencia del departamento contribuirá a la operatividad de toda la institución.

## **6.2. Recomendaciones**

- Implementar el presente manual, para garantizar la funcionalidad del departamento, así como incrementar la eficiencia y eficacia en los funcionarios, proporcionando como resultado final un trabajo de excelencia para que los directivos puedan generar la mejor decisión para la institución.
- Monitorear el cumplimiento del manual y tener constantes evaluaciones, con el fin de actualizar el mismo y así cubrir las necesidades que surjan al pasar del tiempo.
- Dar una capacitación de inducción a los funcionarios del departamento, así se tendrá mejor acogida al manual y a su función, de esta forma se generará un ambiente de comunicación entre el departamento financiero, con el fin de socializar el manual y obtener una mejora continua dentro del mismo.
- Replicar y dar a conocer a todos los funcionarios de la institución, para que los demás departamentos puedan generar su propio manual departamental, así se dará una mejor operatividad intrínseca de la institución y una buena imagen para nuestros clientes.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Nebreda, C. (1998). *Glosario de Términos*. Madrid: DIAZ DE SANTOS.
- Banco de la República. (2014). *FUNCIONES BÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN*. Recuperado el 06 de Mayo de 2014, de [www.banrepcultural.org](http://www.banrepcultural.org):  
<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/administracion/la-empresa-y-los-principios-administrativos/empresa4.htm>
- Cegarra Sánchez, J. (2012). *Los Métodos de Investigación*. Madrid: DIAZ DE SANTOS.
- Chiavenato, I. (2004). *ADMINISTRACIÓN PROCESO ADMINISTRATIVO*. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Eyssautier de la Mora, M. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: THOMSON.
- Fred, D. (2010). La Gerencia Estratégica. En D. Fred, *La Gerencia Estratégica* (págs. 300-319). Argentina: Editorial Legis.
- Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.
- García Díaz, M. (1997). *Términos estratégicos*. San Luis Potosí: UNIVERSITARIA POTOSINA.
- Gestión de Procesos. (2009). *Gestión de Procesos*. Recuperado el 05 de Mayo de 2014, de [gestion-calidad: http://www.gestion-calidad.com/gestion-procesos.html](http://www.gestion-calidad.com/gestion-procesos.html)
- González de las Cuevas, L. R. (2006). *10 pasos para aumentar su rentabilidad*. España: DIAZ DE SANTOS.
- Gonzalo. (30 de Julio de 2011). *Análisis Interno y Externo de la Empresa*. Recuperado el 04 de Abril de 2014, de [Gestión de empresas: http://gestiondeempresas.org/analisis-interno-externo-empresa/](http://gestiondeempresas.org/analisis-interno-externo-empresa/)
- Guevara Mancada, R. (1995). *Pasos iniciales en la Planificación Estratégica*. Costa Rica: COTIE.
- Hitt, M. (2006). *Administración*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- IICA. (1998). *Primer encuentro técnico nacional de producción y transformación de yuca*. IICA.
- Ing. Venega, C. (18 de Febrero de 2011). *Características de los procesos en la empresa*. Recuperado el 05 de Mayo de 2014, de [grandes Pymes: http://jcvalda.wordpress.com/2011/02/18/caracteristicas-de-los-procesos-en-la-empresa/](http://jcvalda.wordpress.com/2011/02/18/caracteristicas-de-los-procesos-en-la-empresa/)

- ISO 9000:2000. (s.f.). *Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia*. Recuperado el 10 de marzo de 2014, de [http://www.uptc.edu.co/export/sites/default/sigma/documentos/ISO\\_9000-2000xESx.pdf](http://www.uptc.edu.co/export/sites/default/sigma/documentos/ISO_9000-2000xESx.pdf)
- Jiménez Castro, W. (2003). *Evolución del pensamiento administrativo en la educación Costarricense*. Costa Rica: ISBN.
- Mariño Navarrete, H. (2003). *GERENCIA DE PROCESOS*. México: Alfaomega.
- Mejía García, B. (Bogotá). *Gerencia de Procesos para la organización y el control interno de empresas de salud*. 2006: ECOE EDICIONES.
- Mintzberg, H. (1997). *El Proceso estratégico*. México: PEARSON.
- Moreno Bayardo, M. G. (2000). *Introducción a la Metodología de la Investigación Educativa II*. México: PROGRESO.
- Nohlen, D. (2007). *Ciencia Política*. Bogotá: UNIVERSIDAD DEL ROSARIO.
- Proceso de Mejora Continua. (2003). *fundacioncetmo*. Recuperado el 14 de Marzo de 2014, de <http://www.fundacioncetmo.org/fundacion/publicaciones/transporte.viajeros/procesos.mejora.pdf>
- Roche París, F. (2005). *La Planificación Estratégica en las organizaciones deportivas*. España: PAIDOTRIBO.
- Zaratiegui, J. (1999). *La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa*. Recuperado el 05 de Mayo de 2014, de MINETUR: <http://www.minetur.gob.es/publicaciones/publicacionesperiodicas/economiaindustrial/revisataeconomiaindustrial/330/12jrza.pdf>

**ANEXOS****ANEXO 1**

**Dirección Nacional de Educación Policial**  
**EVALUACION DEL CONTROL INTERNO**  
**COMPONENTE: CAJA y BANCOS**

No.	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	La dependencia de caja es una área restringida			
2	Existe caja fuerte para la custodia del efectivo y sus documentos.			
3	Es conocida la clave por personal deferente al cajero, tesorero y gerente.			
4	Se conservan en la caja fuerte los ingresos del día, hasta su depósito en bancos.			
5	Se encuentran con pólizas de manejo el tesorero y el cajero.			
6	Se ha responsabilizado a una sola persona el manejo de las cuentas con cheques, detallando claramente los nombres de los responsables.			
7	Se archivan en un lugar seguro y apropiado todos los comprobantes que soportan tanto ingresos como egresos.			
8	Son adecuados los custodios para salvaguardar físicamente el dinero en operación			
9	Los valores recaudados diariamente son ingresados a caja.			
10	Son registrados en respectivo libro.			
11	Se expiden los respectivos recibos de caja			
12	Están debidamente clasificados de acuerdo a su naturaleza los ingresos.			
13	Están debidamente registrados los recaudos en libro auxiliar.			
14	Se endosan o cruzan los cheques al momento de ser recibidos para evitar que se cobren en efectivo			
15	Se depositan intactos los ingresos, es decir se cuida de no disponer de ingresos entrantes para efectuar gastos			

16	Se listan los cheques y otros valores recibidos por correspondencia por una persona diferente al cajero antes de entregárselos a este			
17	Existen formatos específicos para relacionar los gastos de caja			
18	Están separadas las funciones de custodia y manejo del fondo fijo de caja de las autorizaciones de pagos y registros contables.			
19	En las entregas de efectivo, existe autorización previa del funcionario responsable, y una adecuada comprobación de las erogaciones correspondientes			
20	Son archivados y sellados de manera adecuada los recibos de caja			
21	Se codifican los comprobantes de egreso y se identifican con el nombre y firma del responsable que efectuó el gasto			
22	El procedimiento de reembolso de caja es suficientemente dinámico para evitar el exceso de fondos o la falta de efectivo			
23	Existe prohibición que los fondos de caja sirvan, para cambiar cheques a empleados			

## ANEXO 2



## ARQUEO DE CAJA CHICA

CUSTODIO:				
REVISOR:				
VALOR DEL FONDO: <span style="float: right;">200</span>				
<b>SALDO SEGÚN LIBROS AL:</b>		200		
COMPROBANTES DE PAGOS CON EL FONDO		<b>VALOR</b>		
EFFECTIVO EN CAJA CHICA (RECONTEO) EN USD.				DIFERENCIA
Billetes de USD.	50	1	50	
Billetes de USD.	20	2	40	
Billetes de USD.	10	6	60	
Billetes de USD.	5	10	50	
Billetes de USD.	1	0	0	
Monedas				
Monedas de USD	1	0	0	
Monedas de USD	0,50	0	0	
Monedas de USD	0,25	0	0	
Monedas de USD	0,10	0	0	
Monedas de USD	0,05	0	0	
Monedas de USD	0,01			
Documentos				
Egreso				
C/CH	Compra de almuerzos (ejemplo)		0	*
Ch	Cambio en efectivo el gerente (ejemplo)		0	*

#18759 (ejemplo)				
Fact 1587	Compra de utiles (ejemplo)		0	
			0	
			200	200
				0
<b>OBSERVACIONES:</b>				
@	Se a detectado una diferencia por lo que se recomienda un asiento de reclasificación (ejemplo)			
*	No existe un comprobante legal ni tiene sustento (ejemplo)			
*	Cambio de cheque al gerente sin autorización (ejemplo)			
<p>Certifico que he presentado al Revisor del Dpto. de Control Concurrente, todos los valores monetarios en mi poder, los mismos que fueron contados en mi presencia y me fueron devueltos a mi entera satisfacción.</p>				
FECHA:		REVISOR	FIRMA. CUSTODIO	

ANEXO 3

<b>CONCILIACION BANCARIA</b>						
<b>Dirección Nacional de Educación Policial</b>						
<b>Banco :</b>			<b>Cuenta Corriente N°</b>	XXXXX-XXXX-XXX-X		
<b>Correspondiente al Mes de:</b>			<b>Expresado en:</b>	<b>USD</b>	<b>DOLARES</b>	
<b>Cheques en Transito</b>			<b>Saldo Edo. Cuenta Bco.</b>			
<b>Numero</b>	<b>Fecha</b>	<b>Monto</b>	<b>Deposito No.</b>	+		
			<b>Deposito No.</b>	+		
			<b>Deposito No.</b>	+		
			<b>Deposito No.</b>	+		
			<b>Deposito No.</b>	+		
			<b>Deposito No.</b>	+		
			<b>Nota Crédito</b>	+		
			<b>Nota Crédito</b>	+		
			<b>Nota Crédito</b>	+		
			<b>Nota Crédito</b>	+		
			<b>Total Depósitos y N/C</b>		+	
			<b>Sub-Total</b>			
			<b>Nota Debito</b>		-	
			<b>Nota Debito</b>		-	



