



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
MENCIÓN: GESTIÓN POR RESULTADOS
(Aprobado por: RPC-SO-19-No.302-2016 CES)

TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título:
Modelo de Gestión del proceso de entrega de anticipos para los servidores públicos de la Policía Nacional del Ecuador
Línea de Investigación
Gestión Administrativa y Sociedad
Autor/a:
Diana Fernanda Cuesta Taipe
Tutor/a:
PhD. Grisel Pérez

Quito - Ecuador

2020

CERTIFICADO DE AUTORÍA

El documento de tesis con título:

Modelo de Gestión del proceso de entrega de anticipos para los servidores públicos de la Policía Nacional del Ecuador, fue desarrollado por Diana Fernanda Cuesta Taipe con C.C.171802356-5 que posee los derechos de autoría y responsabilidad, restringiéndose la copia o utilización de la información de esta tesis sin previa autorización.

Ing. Diana Fernanda Cuesta Taipe

C.C: 171802356-5

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, Grisel Pérez Certifico que Diana Fernanda Cuesta Taipe con C.C. 171802356-5 realizó la presente tesis con título “Modelo de Gestión del proceso de entrega de anticipos para los servidores públicos de la Policía Nacional del Ecuador” y que es autora intelectual de la misma, que es original, auténtica y personal.

Quito, 20 de febrero del 2020

PhD. Grisel Pérez

DEDICATORIA

A quienes comparten los anhelos y están siempre en mi vida siendo el ejemplo, camino y motivación a mi querida familia que han sido el soporte principal para alcanzar una meta más en mi vida profesional convirtiéndose en el apoyo incondicional, pero sobre todo motivadores para que cada día crezca como ser humano convirtiéndome en mejor hija, madre y sobre todo en una excelente profesional.

AGRADECIMIENTO

A Dios, a mi hijo y a mi familia por estar conmigo siempre, por ser mi motivación y mi todo. A la institución, por los estudios conocimientos, formación integral y enseñanzas para el desarrollo humano.

Resumen

El presente trabajo investigativo concibió un análisis documental desde el punto de vista de la academia, normas, leyes y preceptos a la problemática administrativa financiera del área de Talento Humano y contable en las cuentas de anticipos a sueldos de la Policía Nacional. Este proceso investigativo inició con la identificación de la problemática mediante una matriz FODA; evidenciándose insuficiencia en los controles previos, carencia de procesos definidos, ausencia de competencias y falta de coordinación entre las áreas de talento humano y contabilidad; estos procesos bien definidos, alineados, correlacionados y articulados, permiten asegurar el cumplimiento del proceso macro en base a las normas, disposiciones legales, reglamentarias y políticas gubernamentales, que regulan las actividades administrativas y presupuestarias en el sector público del Ecuador. Para la segunda fase de esta investigación se hizo énfasis al contexto y temporalidad del problema mediante el análisis documental y científico conducente a estructurar el marco teórico que permitió recabar preceptos, enunciados y evidencia científica del proceso administrativo - financiero; se hace referencia también a la normativa constitucional, disposiciones y regulaciones, normas técnicas dispuestas por la Contraloría General del Estado como organismo de control, etc. El marco metodológico contextualizó la problemática de manera documental previo análisis de los procesos administrativos – financieros integrados que permitan priorizar su impacto y diseñar mecanismos de control para mejorar el flujo del proceso logrando eficiencia y calidad de la gestión mediante instrumentos técnicos, en apego a ley y la norma jurídica del país. Esta investigación de la problemática, permitió plasmar un Modelo de Gestión del proceso de entrega de anticipos para los servidores públicos de la Policía Nacional del Ecuador, para contribuir de manera técnica fundamentada y profesional al desarrollo y eficiencia en la calidad de gestión administrativa - contable en la entidad objeto del presente estudio.

Palabras clave: Código Orgánico, LOSEP, Normas técnicas; Talento Humano, Contabilidad, Control Interno, Sector Público, Policía Nacional, Manual de Gestión, Reglamento Interno

Abstract

The present investigative work conceived a documentary analysis from the point of view of the academy, norms, laws and precepts to the financial administrative problems of the Human Talent and accounting area in the salary advances accounts of the National Police. This research process began with the identification of the problem through a SWOT matrix; evidencing inadequacy in previous controls, lack of defined processes, lack of skills and lack of coordination between the areas of human talent and accounting; these well-defined, aligned, correlated and articulated processes make it possible to ensure compliance with the macro process based on government norms, regulations, and politics, context and temporality of the problem was emphasized through documentary and scientific analysis that led to structuring the theoretical framework that allowed to obtain precepts, statements and scientific evidence of the administrative - financial process; reference is also made to the constitutional regulations, provisions and regulations, technical standards set forth by the State Comptroller's Office as a control body, etc. The methodological framework contextualized the problem in a documentary manner after analysis of the integrated administrative - financial processes that allow prioritizing its impact and design control mechanisms to improve the flow of the process, achieving efficiency and quality of management through technical instruments, in compliance with the law and the legal norm of the country. This investigation of the problem, allowed to a Management Model of the process of delivery of advances for public servants of the National Police of Ecuador, to contribute in a technical and grounded technical way to the development and efficiency in the quality of administrative management - accounting in the entity object of this study.

Keywords: Organic Code, LOSEP, Technical standards; Human Talent, Accounting, Internal Control, Public Sector, National Police, Management Manual, Internal Regulation

ÍNDICE

CERTIFICADO DE AUTORÍA	- 2 -
CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD	- 3 -
DEDICATORIA	- 4 -
AGRADECIMIENTO	- 5 -
Resumen	- 6 -
Abstract.....	- 7 -
Objetivo general:	- 11 -
Objetivos específicos:.....	- 11 -
Justificación	- 11 -
Capítulo I	- 13 -
Marco teórico	- 13 -
1.1 Definiciones	- 13 -
Capítulo II.....	- 20 -
Marco Metodológico.....	- 20 -
2.1 Metodología	- 20 -
2.2 Descripción del área de estudio.....	- 20 -
2.3 Diseño y tipo de investigación.....	- 21 -
2.3.1 Enfoque de la investigación	- 21 -
2.3.2 Investigación explicativa.....	- 22 -
2.3.3 Investigación de campo.....	- 22 -
2.4 Procedimiento de la investigación	- 22 -
2.5 Población y Muestra	- 23 -
2.6 Procesamiento de la información.....	- 24 -
2.7 Análisis y resultados.....	- 24 -
2.8 Tabulación FODA	- 26 -
2.9 Matriz de estrategia FODA	- 28 -
Capítulo III	- 33 -
Propuesta.....	- 33 -
3.1 Análisis de factibilidad	- 33 -
3.1.1 Técnico.....	- 33 -
3.1.2 Organizacional.....	- 34 -
3.1.3 Legal.....	- 34 -
3.2 Normativa	- 34 -

3.2.1 Legislación.....	- 34 -
3.2.1 Normativa externa.....	- 34 -
3.2.3 Normativa interna.....	- 35 -
3.3 Lineamientos.....	- 35 -
3.4 Áreas responsables del proceso	- 35 -
3.5 Directrices	- 36 -
3.6 Ejecución y procedimiento	- 36 -
3.7 Parametrización del Proceso	- 37 -
3.8 Procedimiento Gestión de Talento Humano	- 38 -
3.9 Procedimiento Gestión Financiera.....	- 40 -
3.10 Proceso para el registro de operaciones no presupuestarias SIGEF	- 42 -
3.11 Procedimiento de recuperación de anticipos otorgados.....	- 43 -
3.12 Resultado	- 46 -
Conclusiones:	- 47 -
Recomendaciones:	- 48 -
BIBLIOGRAFÍA	- 49 -

Introducción

Los procesos de gestión se han guiado conforme el desarrollo investigativo y científico, este paso evolutivo pone en la práctica herramientas y técnicas de gestión en los procesos que permite un tratamiento ordenado, con registros técnicos, admite controlar, analizar y evaluar las actividades en las diferentes áreas en las entidades del sector público y privado; a nivel mundial otro factor importante a tener en cuenta es la globalización que ha exigido retos empresariales mediante nuevos y probados mecanismos técnicos de gestión para alcanzar eficiencia y eficacia y optimización de recursos empresariales a la vez generando también impactos positivos de interés individual y social para la satisfacción de las demandas del cliente, este proceso incrementa la competitividad empresarial, en la gestión pública hoy en día la competitividad conjuga los recursos institucionales, servicios o productos que ofrece en función de producción y servicios de calidad que entrega a la sociedad en medio de constantes cambios.

En nuestro país y de manera general algunas instituciones del sector público operaban bajo manuales de gestión que no corresponden a la realidad, actualidad y desarrollo tecnológico - científico del mundo globalizado; pues estos procesos de aprendizaje de la gestión pública se basaron en la experiencia del trabajo diario, heredado como un proceso sustantivo propio del área o campo en el que se desarrolla las actividades y tareas. Por ello el cambio del ordenamiento jurídico del país, la modernización del estado, los avances tecnológicos han generado progresos significativos y mejores prácticas del proceder de la gestión pública, cuya aplicación propiciará el mejoramiento de los sistemas de administración pública en relación a la utilización de los recursos estatales y la consecución de los objetivos institucionales. En este mismo ámbito La Comandancia General de la Policía Nacional, en fundamento a los principios de modernización del Estado, actualización y mejora continua institucional, considerando los principios y normas técnicas; ha emitido una serie de disposiciones y regulaciones que en los últimos años, han alcanzado un grado de eficiencia y eficacia institucional muy aceptable en relación a los procesos macro y agregadores de valor, sin embargo en lo concerniente a los procesos administrativos o gestión de micro procesos en áreas operativas, estas se rigen a una estructura jerárquica de mando directo e influencia, no se dispone de flujogramas, mapas de procesos individualizados en las diferentes áreas, lo cual ocasiona que los procesos de entrega de anticipos para los servidores públicos de la Policía Nacional no se desarrolle de manera eficiente; el registro y control de los recursos, no permite la agilidad en los procesos (menos tramites y requerimientos) no se fomenta la eficiencia (disminución de tiempo en los procesos) y no permite procesos más dinámicos conforme la realidad institucional.

La contextualización problemática sugiere la necesidad de diseñar modelo de Gestión del proceso de entrega de anticipos para los servidores públicos de la Policía Nacional del Ecuador cuyo propósito es el de garantizar la correcta y eficiente administración de los recursos en concordancia a las disposiciones de la Contraloría General del Estado, y del Ministerio de Finanzas como órgano rector; modelo de gestión que responda a

lineamientos orientados al cumplimiento de objetivos en base a las normas, disposiciones legales, reglamentarias y políticas gubernamentales, que regulan las actividades presupuestarias en el sector público del Ecuador. En este sentido el problema es el siguiente:

¿Cómo gestionar el proceso de entrega de anticipos para los servidores públicos de la Policía Nacional del Ecuador?

Objetivo general:

Proponer un modelo de Gestión del proceso de entrega de anticipos para los servidores públicos de la Policía Nacional del Ecuador

Objetivos específicos:

- Sustentar científicamente el proceso de entrega de anticipos para los servidores públicos de la Policía Nacional.
- Normalizar y esquematizar el proceso de entrega de anticipos para los servidores públicos de la Policía Nacional.
- Reducir los tiempos de gestión del proceso de entrega de anticipos para los servidores públicos de la Policía Nacional.
- Proponer acciones de monitoreo y seguimiento del proceso de entrega de anticipos para los servidores públicos de la Policía.

Justificación

El diseño y propuesta de un modelo de gestión del proceso de entrega de anticipos para los servidores públicos de la Policía Nacional permitiría incrementar la eficiencia y eficacia no solo del área de implementación; este proceder administrativo genera una mejora continua e integral de los procesos institucionales pues orienta e identifica problemas, permite analizarlos, priorizarlos por su impacto y plantear soluciones estructuradas y coordinadas para mejorar la eficiencia y calidad de la gestión en las áreas de talento humano y contabilidad del proceso de entrega de anticipos. En este ámbito y con el objetivo de contribuir con soluciones técnicas, prácticas y validadas el proceso para transparentar los recursos públicos su uso, destino y recuperación en conformidad a la norma técnica; es viable proponer un modelo de gestión del proceso de entrega de

anticipos para los servidores públicos de la Policía Nacional; este modelo con sustento científico permite normalizar, esquematizar y graficar las competencias de cada proceso, permite también reducir los tiempos de gestión y permite el monitoreo, seguimiento y evaluación mediante instrumentos técnicos. El presente trabajo investigativo comprende el marco teórico que refiere estudios científicos, enunciados y definiciones, contiene además un análisis de trabajos investigativos de la temática objeto del problema propuesto; el segundo capítulo contiene el marco metodológico que define metodologías, procesos y actividades del campo investigativo de la problemática el tercer capítulo puntualiza la propuesta del modelo de gestión del proceso de entrega de anticipos para los servidores públicos de la Policía Nacional como resultado y aporte a la institución; al final del presente trabajo se hace un análisis general de la problemática cuyos resultados ultiman las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo I

Marco teórico

Una de las herramientas gerenciales de importancia en el sector público y privado es la implementación de la gestión por procesos; en este capítulo se concibe la referencia científica desde la academia en este tema y se destaca su importancia en la gestión pública como instrumento técnico para propiciar el mejoramiento de los procesos y sistemas de control interno validos propone eficiencia en la administración pública para el manejo y utilización de los recursos estatales como aporte en la consecución de los objetivos institucionales.

1.1 Definiciones

En el Ecuador la transformación estatal como ente dinámico y modernista opera bajo la ley de modernización del estado con un enfoque de servicio al ciudadano de manera eficiente y eficaz para el cumplimiento de metas y objetivos propuestos, esta particularidad en la provisión de servicios con calidez y calidad data desde varios años atrás y ha dado pasos importantes; esto, ha motivado que en las instituciones den un giro importante hacia la nueva gestión de administración pública. Esta nueva tendencia en el rol estatal propone principal interés e importancia en el logro de resultados, mediante la implementación de herramientas gerenciales con enfoque en la modernización de la administración estatal. Desde esta perspectiva ya desde los años 1997 el Banco Mundial apporto importantes estudios en América Latina y Caribe cuyo resultado refieren que, si bien el aparataje estatal se ve en la obligación de ser más eficaz, no se adapta al ritmo que el mundo globalizado lo exige, debido a factores intervinientes en el cambio como estudios y fortalecimiento del talento humano en cada institución; sin embargo los pequeños cambios que se han generado provocaron

pequeñas mejoras en la eficacia estatal logrando indicadores de mejora en los niveles de vida.

De esta manera, la nueva gestión estatal se basa en la gestión orientada a resultados y cumplimiento de objetivos y metas institucionales; este modelo genera beneficios a los ciudadanos con enfoque social, cultural, ambiental y tecnológico. En esta línea el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) emite un documento denominado “Una Nueva Gestión Pública para América Latina”, que fue oficializado y socializado para varios países; en este documento destaca la orientación en la calidad del servicio al ciudadano-cliente con (calidad) entre otros varios lineamientos y recomendaciones de la referida nueva gestión pública. Es de importancia también referir las conclusiones y recomendaciones que sobre los objetivos principales propone la carta Iberoamericana de calidad en la gestión pública aprobada en la X conferencia en El Salvador en el año 2008; mediante la cual propone la adopción de instrumentos flexibles y adaptables de conformidad a la realidad de cada estado que sirva como guía para el diseño, implantación y mejora de planes de calidad, lo que incluye la gestión por procesos; esta guía en la gestión pública conforma un cuerpo de principios y orientaciones con un enfoque de calidad y excelencia.

El análisis de un proceso en la organización implica el compromiso político para la obtención de resultados positivos; esto da lugar a mejoras o rediseños de los modelos de gestión tendientes a incrementar la eficacia y calidad del proceso analizado consecuentemente la mejora en la calidad del bien o servicio entregado al cliente o ciudadano. Teóricamente la calidad en el servicio se consolida como un atributo relativo y medible que el cliente o usuario le da al producto o servicio recibido; esta mejora en la calidad en el producto o servicio es el resultado de la implementación de procesos internos

con mejoras y cambios estratégicos en la producción de bienes y servicios; refiere Moyado

La gestión por procesos concibe a la organización como un sistema interrelacionado de actividades que conducen hacia la generación de un producto o servicio sobre bases que contribuyen a incrementar la satisfacción del cliente, donde un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado) (Moyado, 2011)

De esta manera, los procesos se definen como una serie de actividades que inician con una entrada o insumo (solicitud del bien o servicio) en una salida (entrega de bien o servicio) este proceso añade valor en cada una de las fases de la cadena de valor donde la institución reconoce que el ofrecer un producto o servicio que el usuario requiere, desea y espera; deben enfocarse en mejorar los procesos que permitan cumplir el requerimiento del usuario y con ello incrementar la competitividad institucional.

La gestión por procesos nos lleva a suponer que esta se deriva de la política organizacional entendiéndola como la conceptualización llevada a la práctica en materia de productividad en corto plazo; la política en particular articula elementos o factores que giran en el núcleo central de hechos que en esencia requieren el cambio en un tiempo definido; pero contrario a falta de la productividad la empresa incurre en la ineficiencia e improductividad. Por otro lado, desde el punto de vista filosófico- organizacional determina que debe hacerse para lograr resultados productivos en el marco de normas y bases sólidas que determinan el “qué hacer” considerando lugar, modo, tiempo, espacio, personal, etc. que inciden en los resultados generales o específicos de la institución, área o sección determinada. El principio de interacción social con la institución se constituye en un elemento de autenticidad, creatividad e interrelación; estas fuerzas dinámicas inician y dirigen las acciones y alternativas de cambio organizacional que se emplean para el logro de objetivos e inciden de manera directa, por ejemplo: el impulso de lo cualitativo al subdesarrollo o desarrollo de la empresa. Todos estos principios y factores de la

administración moderna no puede ser efectivos ni realizables sin el desempeño productivo del talento humano motor de crecimiento evolutivo crucial y trascendente en la organización; el acápite 4 del libro Teoría del Desarrollo Humano y Organizacional describe el potencial organizacional frente al recurso humano así:

Se requiere, como todo en el orden del conocimiento, un salto cualitativo, del sentido común a la epistemia de la ciencia; de la inmediatez de “hágase”, a la teleología intelectual del proceso gradual, metódico y sistemático.... Del facilismo simple del empirismo, a la complejidad de la teoría y de los sistemas psicológicos en particular, tratándose del hombre como objeto y sujeto de estudio. (Londoño, 2013)

Desde la perspectiva del autor propone la teoría de desarrollo institucional basada en el crecimiento proporcional y evolutivo del recurso humano con principios de ética, justicia, bien común y equidad; postulados del mutualismo filosófico que sustenta la teoría moderna de la organización de la Psicología Organizacional frente al ser humano como ente evolutivo que constituye su plan de vida, realización personal y su trascendencia en el medio social. Este proceso orientador de la organización, supone dejar ver la importancia entre las actividades propias del proceso con la identificación de los resultados que se deben alcanzar; para (B, Palvarini C, Quesado, 2014), “la gestión de procesos tiene como principal objetivo el alcance de resultados” (p.37). De su parte (Medina, 2005) describe que “la productividad y la generación de valor en las entidades del sector público van de la mano; entendiéndose a la productividad en la administración bajo criterios de eficiencia y eficacia, aplicados en cada nivel gobernante y en cualquier área administrativa” (p.54).; en este escenario la eficiencia determina la capacidad de alcanzar el efecto que se desea o se espera; por otro lado la eficacia según (Atehortúa, F Bustamante, R, Calderón, J González, C Valencia, J & Zavala, , 2005) es definida como “el cumplimiento de los planes y programas establecidos por la entidad y al logro de los resultados planificados, configurándose la eficacia como la medida que determina el logro de los resultados que la entidad se propuso”(p62)., es decir la eficacia y eficiencia

representan las dimensiones del desempeño organizacional y marcan diferencias; en cuanto la eficiencia busca los medios, métodos, procedimientos y técnicas a emplear en la gestión para asegurar la optimización de los recursos disponibles en la organización; de su parte la eficacia comprueba la consecución de metas y objetivos propuestos en la organización; al respecto varios autores del libro Gestión y Administración en las Organizaciones precisan que:

Estas dos dimensiones del accionar organizacional deben ser de preocupación simultánea por parte de los directivos. Este debe procurar mayores grados de excelencia en el accionar organizacional, lo que implicaría que sea eficaz y eficiente. Sin embargo, estas dos dimensiones no siempre van de la mano. Una organización puede ser eficaz al lograr que la acción organizacional contribuya a la consecución de los objetivos establecidos, pero puede emplear en este proceso una cantidad de recursos mucho mayor a la necesaria, lo que implicaría un despilfarro de recursos escasos. Del mismo modo, una organización puede que sea muy eficiente en las tareas que realiza, pero que estas no contribuyan sustantivamente a la consecución de los objetivos preestablecidos (Marcó, F, Loguzzo,H, Fedi, J, 2016)

De esta manera la gestión organizacional por procesos debe incorporar un componente de análisis de resultados, evaluación, retroalimentación que permita corregir y plantear estrategias con visión de mejora continua; entra en juego las funciones específicas de la nueva administración ligadas de manera dinámica que conforman el ciclo administrativo por procesos:

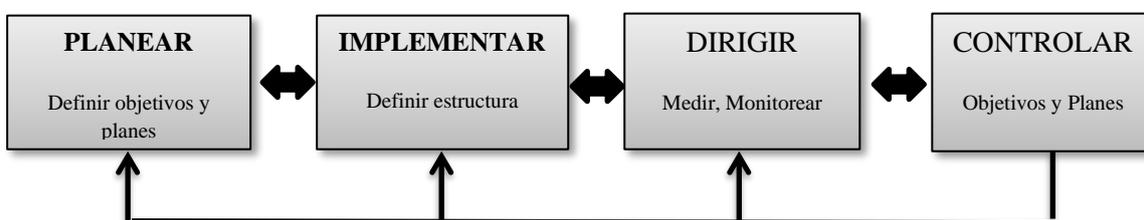


Figura 1 Refiere el ciclo administrativo del modelo de gestión organizacional.

Este ciclo administrativo bajo el enfoque del sistema de calidad, insta a las instituciones al análisis de los requerimientos de los clientes, exige también definir los procesos que contribuyen al logro organizacional con productos y servicios de calidad, y a mantener el

control de los procesos; esto coincide con lo que (Summers, 2006) sostiene que “las organizaciones que compiten globalmente saben que es necesario adoptar normas generales mismas que las organizaciones pueden definir su aplicación”, (p89).; la Organización Internacional de Estandarización Normas ISO es la institución facultada para el desarrollo y actualización de las normas estandarizadas ISO 9000 que están a útiles para la implementación en el marco de sistema de la calidad y gestión para disponer de productos y servicios de calidad; lo cual hace de las organizaciones competitivas a nivel internacional.

Otra fase de la gestión por procesos consiste en definir el mapa de procesos a manera de representación gráfica del procedimiento de las actividades y tareas que involucra la entrega de un producto o servicio en determinado espacio o área administrativa. (Pico, 2006) Indica: “un mapa de procesos es una técnica o herramienta utilizada para mapear los procesos a fin de descubrir los valores agregados o no en tal proceso, tras ello, se elabora un mapa de procesos que si contemple valor agregado” (p12). Este mapa es representado de manera gráfica el flujo o secuencia del proceso la interrelación que existe entre estos y contribuye en un mejor y amplio conocimiento para mejorar la prestación de un producto o servicio bajo un enfoque de procesos. Si bien las organizaciones adoptan un modelo de gestión por procesos en cambio o innovación drástica en las estructuras predispone negativa en el entorno y miembros de la organización; esta resistencia al cambio nace desde la incertidumbre de la propia organización esta situación se vuelve crítica cuando el personal no comprende con certeza la finalidad del cambio, este estado de congelamiento da lugar a la falta de voluntad para logra asimilar los cambios o crea la resistencia al mismo;

Los cambios organizacionales pueden ser reactivos, los cuales devienen en una imposición producto de diversas circunstancias y generalmente acompañados del problemas financieros; proactivos, los cuales no se constituyen como cambios necesarios sino que son

resultantes de convicciones de los miembros de la organización; e institucionales, siendo estos cambios aquellos que se presentan de manera continua, teniendo listos diversos equipos de trabajo para solucionar los problemas presentes en la entidad.. (Aguilar, 2003)-

Sin embargo las estrategias organizacionales transforman las resistencias al cambio en procesos de aprendizaje cuyo objetivo se centra en el cambio de actitudes y valores del individuo que adquiere empoderamiento empresarial; el modelo de Kurt Lewin brinda mejores resultados al momento de estructurar y concluir el proceso de cambio del modelo de gestión, donde el factor tiempo sobresale en la implementación de cambios parciales organizativos; otro modelo a considera es el modelo ADKAR mediante el cual se capacita al personal para adoptar el cambio con éxito y centra principal atención en la gestión individual al cambio de manera que a iniciativa propia del personal impacta en la manera de realizar el trabajo, el proceso, roles comportamiento e identidad dentro de la organización. Esta implementación de un modelo de Gestión del proceso de entrega de anticipos para los servidores públicos de la Policía Nacional del Ecuador; demanda de compromisos, evaluación y control; es muy cierto que la gestión por resultados puede concebirse en términos de eficiencia y eficacia, en este trabajo investigativo se centra en determinar la gestión por procesos del área de anticipos de la Policía Nacional para contribuir en la eficacia en el cumplimiento de los resultados.

Capítulo II

Marco Metodológico

Este apartado capitular se define metodologías, procesos y actividades que permiten fundamentar y desarrollar la investigación de la problemática a través del análisis documental de teorías, revisión de reglamentos internos, normas técnicas de control gubernamental, estudios similares, procedimientos y métodos aplicables en el presente trabajo investigativo.

2.1 Metodología

Mediante el análisis documental y de los diferentes procesos en el área de talento humano y contabilidad de la Policía Nacional; permite que el presente trabajo investigativo centre principal atención y análisis en los documentos del área, manuales, procesos y análisis de casos similares, informes de auditoría y demás elementos que aporten al presente trabajo investigativo.

2.2 Descripción del área de estudio

La Policía Nacional del Ecuador es la entidad encargada de brindar seguridad pública a todos los habitantes en el territorio nacional, su comandancia general se encuentra en la ciudad de Quito con ámbito de mando a nivel nacional. El estudio compete el análisis de los procesos en el área de talento humano y contabilidad donde se generan el proceso que otorga anticipos a Servidores Policiales.

2.3 Diseño y tipo de investigación

El presente trabajo investigativo acoge una investigación bibliográfica e investigación de campo: la primera es denominada de carácter bibliográfica o documental que se realiza mediante la recopilación de información referente al tema investigativo en libros científicos, revistas, artículos científicos, documentos de organismos de control, sitios web, etc. de manera general en medios gráficos, electrónicos y digitales con el contenido referente a la investigación.; la segunda, investigación de campo efectuada en las oficinas de la Comandancia General de la Policía, de manera particular en las secciones de talento humano y Contabilidad para recolectar y analizar información primaria referente a los nudos críticos en el proceso de análisis; seguidamente, el estudio comprende la observación de la normativa interna, resoluciones, manuales operativos o de gestión que refieran datos sobre el tema investigativo como base para un análisis e informe de situacional de la institución.

2.3.1 Enfoque de la investigación

La investigación en el presente documento define acoger un modelo investigativo de tipo cualitativo, por cuanto permite obtener un análisis amplio y variado de preceptos del conocimiento, teorías y fundamentaciones científicas, permite además el análisis y aplicación de los procesos internos en las áreas de talento humano y contabilidad considerando aspectos externos de normativa de Contabilidad Gubernamental en el Ecuador, comprende también el estudio del Código Orgánico de Finanzas Públicas y aplicación de la Norma Técnica emitida por el órgano rector, normas técnicas del Ministerio de trabajo.

2.3.2 Investigación explicativa

Esta permite relacionar los factores internos y externos que inciden en la gestión de las áreas de afectación de la organización, permite definir los procesos de gestión, actividades y tareas en el área de talento humano y contable; permite también, determinar la relación existente entre variables investigativas en la institución para plantear posibles soluciones al problema, este análisis de factores internos y externos se consolidan en una metodología FODA lo cual permite trazar estrategias de solución a las debilidades y amenazas existentes.

2.3.3 Investigación de campo

Este modelo de investigación conduce al análisis de la gestión en los procesos de talento humano y contables, análisis de los sistemas integrales de gestión financiera para determinar deficiencias, identificar cuellos de botella en la gestión de talento humano y financiera - contable que permita trazar la hoja de ruta en el planteamiento de soluciones al problema investigativo.

2.4 Procedimiento de la investigación

La primera fase de la investigación documental y de análisis del subsistema de talento humano y contable, comprende planificar y definir procesos y actividades que conduzcan al cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación, posteriormente con la investigación de campo y los datos logrados se realizó el diagnóstico documental en las áreas de talento humano y contable de la Comandancia General de la Policía Nacional, con el objetivo de identificar los procesos y cuellos de botella para el análisis FODA determinándose un análisis interno y externo con participación del personal del área

financiera y talento humano; aquí, se determinó las técnicas aplicables para el proceso investigativo de esta manera:

Tabla 1

Técnicas de aplicar para la recolección de la información

Técnicas de verificación ocular	Observación Comparación Revisión selectiva Rastreo
Técnicas de verificación verbal	Indagación Entrevista
Técnicas de verificación escrita	Análisis Conciliación Confirmación Tabulación
Técnicas de verificación documental	Comprobación Computación
Técnicas de verificación física	Inspección

Elaborado: investigador

Fuente: propia

2.5 Población y Muestra

La población de personal policial a nivel nacional bordea alrededor de los 37.000 efectivos policiales y los servidores públicos civiles en 370 aproximadamente; de manera específica en el área de talento humano y contable que intervienen en el proceso intervienen únicamente 5 funcionarios lo cual permitió un análisis directo mediante matriz FODA. El proceso investigativo de la problemática se focaliza en los

procesos contables y de talento humano, por consiguiente, la muestra no es aplicable al considerarse el universo interviniente en los procesos.

2.6 Procesamiento de la información

La propuesta investigativa se genera en base a la obtención de información documental, manuales y reglamentos de gestión de las áreas de intervención en forma general, permite encasillar los conflictos y nudos de los procesos y transformar esta información en el análisis institucional que permite identificar y determinar la problemática existente en las áreas de talento humano y contable para sugerir la implementación de un modelo de Gestión del proceso de entrega de anticipos para los servidores públicos de la Policía Nacional del Ecuador.

2.6 Análisis y resultados

Del diagnóstico previo y una vez revisados los procesos en las áreas de talento humano y contabilidad, se verificó que existen problemas en los procesos de anticipos otorgados a los servidores públicos pertenecientes a la Comandancia General de la Policía Nacional – Planta Central, pues estos fueron registrados a nombre de las unidades a las que pertenecen o pertenecían los servidores sin segregar los saldos por subcuenta especificando el nombre de la persona beneficiaria del anticipo otorgado; reflejando valores generales globales no individualizados, no existe una coordinación directa entre unidades intervinientes en el proceso, se alertó la demora y tramitología manual en las áreas de estudio. Acto seguido mediante la consolidación de la información obtenida a través de los documentos y servidores públicos; se estructuró una matriz FODA sobre los procesos de gestión que nos permite definir y jerarquizar las variables intervinientes, con los siguientes resultados:

FACTORES DE ANÁLISIS	
FORTALEZAS	
F1	Autonomía de gestión
F2	Procesos automatizados
F3	Adaptación al cambio
F4	Personal capacitado
F5	Infraestructura tecnológica
DEBILIDADES	
D1	Dependencia al proceso
D2	Registros manuales
D3	Carencia de control previo
D4	Falta de monitoreo
D5	Ausencia de evaluación

Figura 2 Corresponde a los factores de incidencia en el proceso

FACTORES	
OPORTUNIDADES	
O1	Autonomía administrativa
O2	Procesos automatizados
O3	Niveles de gestión desconcentrados
O4	Procesos individualizados
O5	Sistemas informáticos
O6	Programas informáticos
O7	Personal capacitado
O8	Orientación al cambio
AMENAZAS	
A1	Gestión Visceral
A2	Control de procesos
A3	Intervención externa al proceso
A4	Falta de control previo
A5	Carencia de competencias y flujos de procesos

Figura 3 Corresponde a los factores de incidencia en el proceso

2.7 Tabulación FODA

De los factores externos analizados y tabulados se obtiene los siguientes resultados:

Tabla 2

Factores externos

FACTORES		PESO	CALIFICACIÓN	PESO X CALIF
			N	
OPORTUNIDADES				
O 1	Autonomía administrativa	0,3	1	0,3
O 2	Procesos automatizados	0,2	1	0,2
O 3	Niveles de gestión desconcentrados	0,1	1	0,1
O 4	Procesos individualizados	0,2	1	0,2
O 5	Sistemas informáticos	0,1	1	0,1
O 6	Programas informáticos	0,2	1	0,2
O 7	Personal capacitado	0,1	2	0,2
O 8	Orientación al cambio	0,1	2	0,2
AMENAZAS				
A 1	Gestión Visceral	0,1	2	0,2
A 2	Control de procesos	0,1	1	0,1
A 3	Intervención externa al proceso	0,1	1	0,1
A 4	Falta de control previo	0,1	1	0,1
A 5	Carencia de competencias y flujos de procesos	0,1	1	0,1
		1,8		2,1

Donde el peso asignado a cada factor de análisis determina el grado de importancia para garantizar un proceso óptimo, en contraste con la calificación que determina un puntaje asignado a la estrategia para lograr la eficiencia del proceso, en esta relación peso calificación el peso de 1,8 ponderado se encuentra hacia abajo del promedio, indicador mediante el cual podemos determinar con certeza que los procesos analizados son deficientes y no cumplen con estándares de eficiencia, eficacia dentro de las áreas de talento humano y contabilidad.

Tabla 3

Factores internos

FACTORES		PESO	CALIFICACIÓN	PESO X CALIF
FORTALEZAS				
F1	Autonomía de gestión	0,08	5	0,4
F2	Procesos automatizados	0,06	4	0,24
F3	Adaptación al cambio	0,06	3	0,18
F4	Personal capacitado	0,05	4	0,2
F5	Infraestructura tecnológica	0,06	4	0,24
DEBILIDADES				
D1	Dependencia al proceso	0,6	1	0,6
D2	Registros manuales	0,05	1	0,05
D3	Carencia de control previo	0,07	2	0,14
D4	Falta de monitoreo	0,07	2	0,14
D5	Ausencia de evaluación	0,06	2	0,12
		1,16		2,31

Elaborado: investigador

Fuente: propia

Mediante el análisis de la matriz (EFI) se pudo determinar que el total ponderado 2,31 se encuentra con un peso muy por debajo del promedio; esto refleja fragilidad de los procesos de gestión por ende se requiere definir estrategias de gestión para obtener procesos que respondan de manera efectiva, coordinada e integral en las áreas de talento humano y contabilidad.

2.8 Matriz de estrategia FODA

El análisis de la matriz de estrategias FODA comprende el definir y delinear mediante estrategias de gestión que aporten a solucionar los puntos críticos que afectan los procesos institucionales, estas estrategias de gestión son el resultado del cruce de variables FO, FA, DO y DA; de aquí nace las estrategias en los diferentes componentes y niveles de operatividad de los procesos.

Tabla 4

Estrategias FO

ESTRATEGIAS FO	
FORTALEZAS	
F1	Autonomía de gestión
F2	Procesos automatizados
F3	Adaptación al cambio
F4	Personal capacitado
F5	Infraestructura tecnológica
OPORTUNIDADES	
O1	Autonomía administrativa
O2	Procesos automatizados
O3	Niveles de gestión desconcentrados
O4	Procesos individualizados
O5	Sistemas informáticos

Plan de gestión por procesos F1 F2
O1 O2 O3
Capacitación al personal F3 F5 O4 O7
O8
Ejecución, evaluación,
retroalimentación, mejora continua F1
F2 F3 F4 F5 O1 O2 O3 O4 O5 O6 O7
O8

O6	Programas informáticos	
O7	Personal capacitado	
O8	Orientación al cambio	

Elaborado: investigador

Fuente: propia

Este análisis refleja las actividades y estrategias aplicables a las amenazas tomando a consideración los factores y oportunidades en los procesos de gestión.

Tabla 5

Estrategias FA

ESTRATEGIAS FA	
FORTALEZAS	
F1	Autonomía de gestión
F2	Procesos automatizados
F3	Adaptación al cambio
F4	Personal capacitado
F5	Infraestructura tecnológica
AMENAZAS	
A1	Gestión Visceral
A2	Control de procesos
A3	Intervención externa al proceso
A4	Falta de control previo

Plan de gestión por procesos F1 F4 A1
Procesos de servicios eficientes F1 F2
F3 F4 F5 A1 A2 A3 A4 A5

A5	Carencia de competencias y flujos de procesos	
----	---	--

Elaborado: investigador

Fuente: propia

Las estrategias FA implican armonizar las fortalezas de las áreas de talento humano y contabilidad frente a las amenazas cuyo fin es el diseñar el plan de gestión para generar procesos eficientes por ende productos y servicios de calidad a los usuarios.

Tabla 6

Estrategias DO

ESTRATEGIAS DO	
DEBILIDADES	
D1	Dependencia al proceso
D2	Registros manuales
D3	Carencia de control previo
D4	Falta de monitoreo
D5	Ausencia de evaluación
OPORTUNIDADES	
O1	Autonomía administrativa
O2	Procesos automatizados
O3	Niveles de gestión desconcentrados
O4	Procesos individualizados
O5	Sistemas informáticos
O6	Programas informáticos
O7	Personal capacitado
O8	Orientación al cambio

Definir los procesos por competencias
D1 O1 O3 O7 O8
Diagramar flujos de procesos D1 D2
D3 D4 O1 O2 O3 O4 Evaluación de
resultados D5 O7 O8

Elaborado: investigador
 Fuente: propia

Las estrategias DO identifican los nudos críticos al interior de la organización u área; esto permite alinear con las oportunidades en procesos eficientes repotenciando las oportunidades dentro del sistema organizacional o del proceso en análisis.

Tabla 7

Estrategias DA

ESTRATEGIAS DA	
DEBILIDADES	
D1	Dependencia al proceso
D2	Registros manuales
D3	Carencia de control previo
D4	Falta de monitoreo
D5	Ausencia de evaluación
AMENAZAS	
A1	Gestión Visceral
A2	Control de procesos
A3	Intervención externa al proceso
A4	Falta de control previo
A5	Carencia de competencias y flujos de procesos

Procesos definidos D1 D2 A1 A3
 Capacitación al personal D5 A5

Elaborado: investigador
 Fuente: propia

El análisis de los procesos de talento humano y del área en las estrategias DA mediante la técnica de Holmes clarifica el panorama y estado situacional de los procesos frente a las deficiencias del sistema interno de procesos, las estrategias en este escenario permiten anular las debilidades y eliminar las amenazas que influyen en la gestión; este proceso requiere de estrategias puntuales y bien definidas para el logro de los objetivos.

Capítulo III

Propuesta

Este capítulo concibe y desarrolla la propuesta como resultado del trabajo investigativo, esta contempla una síntesis general y antecedentes del problema; se definen conceptos referentes a la propuesta, a la norma técnica y reglamentos internos; para concretar mediante flujos y mapas de procesos, las competencias, actividades, que constituye el Modelo de Gestión del proceso de entrega de anticipos para los servidores públicos de la Policía Nacional del Ecuador.

El proceso de diseño del modelo de gestión requiere de varias fases, subprocesos y procesos que deben ser definidos, consensuados y socializados en el área de contabilidad y talento humano con la finalidad de orientar y trazar flujogramas; estos procesos nacen como necesidad de las competencias que tiene cada área es decir implica la acción del área en un contexto definido; se requiere constituir competencias que reflejadas esquemáticamente representan las dimensiones del quehacer administrativo en cada área de manera congruente e integrada. Sin lugar a duda la definición de los procesos constituye los pasos iniciales en las actividades y competencias que tiene cada área; la segunda fase constituye la vinculación del proceso a la tarea administrativa y sus funciones mediante una planificación para integrar el modelo de gestión de entrega de anticipos, con lo que se inicia el proceso de depuración, socialización y validación del modelo de gestión. Este proceso conlleva puntualizar y analizar aspectos técnicos, legales y operativos para el éxito del mismo; siendo necesario considerar los factores intervinientes.

3.1 Análisis de factibilidad

3.1.1 Técnico.

La Policía Nacional al igual que todas las instituciones del estado que pertenecen al sector público, obligatoriamente deberán acogerse a las leyes, normativa y regulaciones emitidas por los entes rectores, de control, códigos orgánicos y normativa expresa interna y externa; esto expone una demostración de gestión eficiente y eficaz en el uso de los recursos del sector público.

3.1.2 Organizacional.

La estructura orgánica y el manual de procesos contemplan las competencias, atribuciones y deberes en cada una de las áreas; estableciéndose procesos y subprocesos para el logro de resultados.

3.1.3 Legal.

La aplicabilidad del régimen normativo es obligatoria en el sector público.

3.2 Normativa

3.2.1 Legislación.

Ley de Modernización del Estado

Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas

Ley Orgánica del Servicio Público

Ley Orgánica de Transformación Económica

Ley orgánica de la Contraloría general del Estado y su reglamento

3.2.1 Normativa externa.

Normas y técnicas de procesos

Normas y técnicas de Talento Humano

Normas y técnicas del área de tesorería y contabilidad

Normas de control interno para el sector público

3.2.3 Normativa interna.

Manual de gestión Organizacional por procesos

Reglamento interno de contabilidad y presupuesto

Reglamento interno de administración del talento Humano

3.3 Lineamientos

Tipos de anticipos. -El reglamento para la concesión de anticipos de remuneraciones del sector público y la norma técnica del sistema financiero determina tres tipos de anticipos:

Tipo A.- Refiere al anticipo quincenal equivalente de hasta el 40% de la remuneración mensual unificada a ser descontado el mismo mes.

Tipo B.- Refiere al anticipo de hasta una remuneración mensual unificada a ser descontada máximo en dos meses.

Tipo C.- Refiere al anticipo para servidores y trabajadores con nombramiento equivalente hasta tres remuneraciones mensuales unificadas que se descontarán en forma prorrateada hasta doce meses excepto en el mes de diciembre que se descontara el 70% de la remuneración mensual unificada.

3.4 Áreas responsables del proceso

Le corresponde a la Dirección financiera la responsabilidad derivada de la concesión, registro y recuperación del anticipo a través del director del área quien dispondrá los mecanismos y proceso conforme a la ley y la norma técnica.

La responsabilidad derivada del descuento le corresponde a la Dirección de administración del talento humano a través del director del área quien dispondrá se registre

los descuentos mensuales en los roles de pago de los servidores públicos. Para lo cual se coordinará las áreas responsables del proceso para su correcta operatividad y ejecución.

3.5 Directrices

La solicitud de anticipos deberá estar conforme el formato establecido por el Ministerio del trabajo y la Dirección Nacional del talento humano de la Policía Nacional.

Todos los anticipos de tipo A, B y C serán garantizados con letras de cambio de vigencia conforme el plazo de vigencia, firmados por los solicitantes.

3.6 Ejecución y procedimiento

Permite definir los aspectos generales para formular el Modelo de Gestión del proceso de entrega de anticipos para los servidores públicos de la Policía Nacional del Ecuador esto permite observar y conocer a detalle los puntos críticos para su intervención; mediante la planificación, organización, integración de procesos y evaluación post. Ejecución para análisis de resultados e impactos generados. Sin lugar a duda el conocer e interpretar el ciclo administrativo en las diferentes áreas en las instituciones, estos ciclos son repetitivos en sus diferentes etapas es aquí donde el funcionario adquiere la experticia en el conocimiento y manejo del proceso que genera incluso la mejora continua. Es una tarea fundamental de incidencia en la planificación del modelo de gestión la planeación esto nos permite identificar los alcances y propósitos del modelo, identifica y define las actividades que la integran, se define los medios y el tiempo en la formulación e implementación del modelo. El segundo componente clave en el planteamiento del modelo refiere a la organización, es decir; es el resultado de ordenar las actividades para optimizar recursos, se establece también un orden o secuencia para el logro de un producto o servicio requerido. Otro componente importante en la fase de implementación

del modelo es lograr que los operadores del proceso realicen el trabajo de manera eficiente con una orientación de adaptación al cambio flexible y productivo para el logro de productos y servicios de calidad. El tercer componente y no menos importante es el monitoreo y control aquí se examinan y analizan el cumplimiento de metas y propósitos determinados en la planificación del modelo, esto permitirá evidenciar el progreso y desarrollo en la optimización de recursos. Estos componentes para el diseño y formulación del modelo de gestión en sus diferentes fases de otorgamiento y recuperación sirven de guía y línea base para definir competencias, funciones, productos y servicios; de esta manera se desarrolló la propuesta técnica para el Modelo de Gestión del proceso de entrega de anticipos para los servidores públicos de la Policía Nacional del Ecuador como aporte del presente trabajo investigativo.

3.7 Parametrización del Proceso

El Modelo de Gestión del proceso de entrega de anticipos para los servidores públicos de la Policía Nacional del Ecuador, merece ser comprendido y entendido en sus diferentes etapas de implementación ejecución y evaluación por consiguiente es necesario plasmar la parametrización o gráfico del proceso en todos sus componentes.

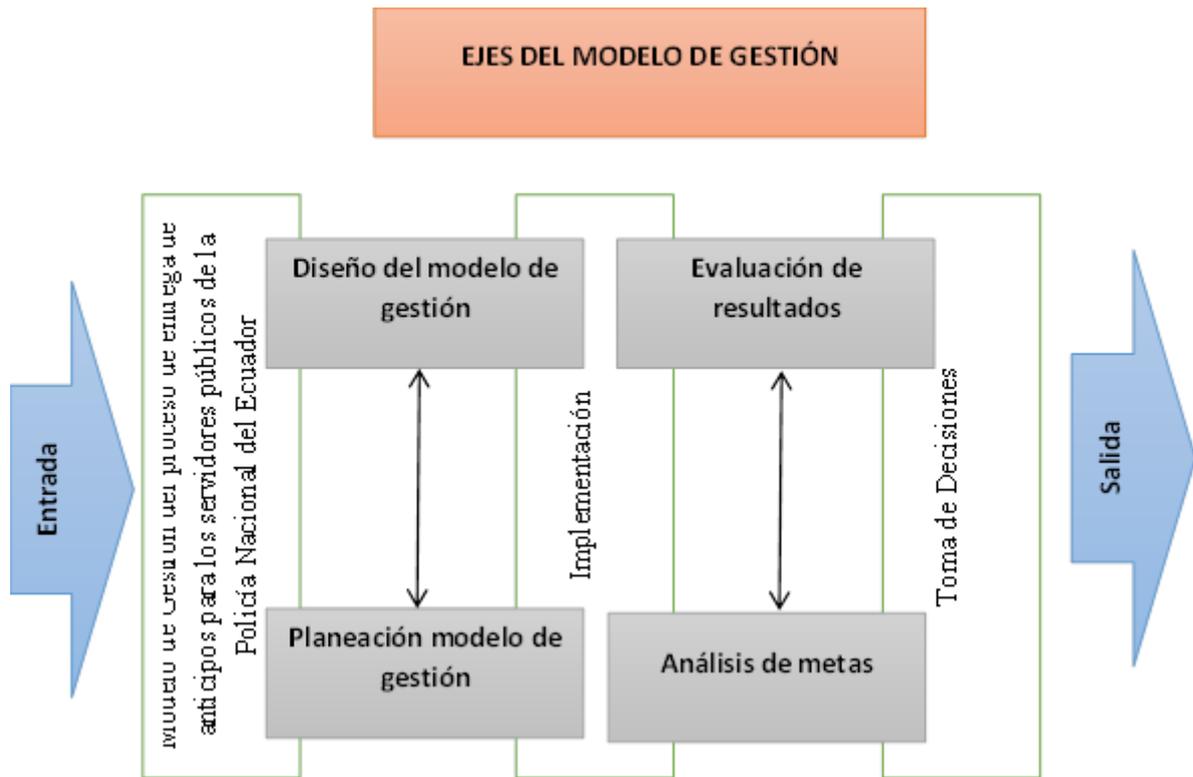


Figura 4 Gráfica de parametrización de la propuesta

3.8 Procedimiento Gestión de Talento Humano

1. Solicitar a la Dirección de Gestión de Talento humano el formulario de solicitud de anticipo de remuneraciones.
2. La solicitud se entregará de manera física en la Dirección de Gestión de Talento Humano, en dos originales firmados por el/la servidor público, y garante, hasta el 10 de cada mes.
3. La Dirección de Gestión de Talento Humano realizará el análisis de modalidad de vinculación, tipo de contratación, capacidad de endeudamiento (análisis de préstamos del IESS, retenciones judiciales, préstamos, asociaciones gremiales, etc.).

4. La Dirección de Gestión de Talento Humano emitirá el documento habilitante para el inicio del proceso en el que constará la capacidad de endeudamiento del funcionario.
5. La solicitud, certificación de registro en Talento Humano y garantías serán remitidas a la Dirección Financiera para la continuidad del proceso.

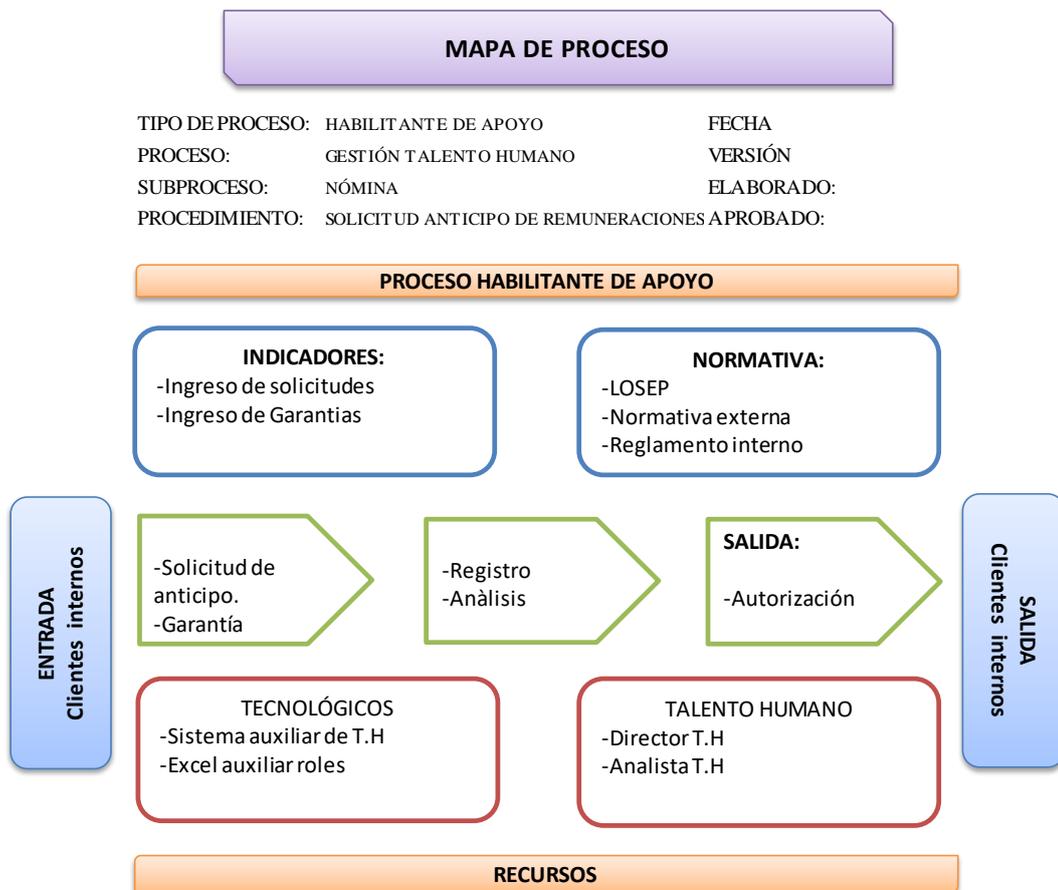


Figura 5 Mapa conceptual que detalla el proceso habilitante de apoyo de la gestión de Talento Humano para solicitud anticipos de remuneraciones.



Figura 6 Flujograma del proceso habilitante de apoyo de la gestión de Talento Humano para solicitud anticipos de remuneraciones.

3.9 Procedimiento Gestión Financiera

1. La solicitud se presenta mediante memorando del Dir. De Talento Humano a la Dirección Financiera vía Quipux con los documentos habilitantes
2. La Dirección Financiera a través del analista procederá a la revisión de documentos habilitantes y anexos emitirá el documento para la capacidad de endeudamiento.
3. El analista realizará control previo y emite informe a la Dirección Financiera la viabilidad o no de la solicitud de anticipo.

Este informe contendrá:

- a) Copias de documentos habilitantes

- b) Formularios en originales
 - c) Análisis de capacidad de endeudamiento
 - d) Certificado de no adeudar ningún valor por concepto de anticipo de otro tipo.
4. La Dirección Financiera aprobará la concesión del anticipo cumpliendo las directrices del Ministerio de finanzas.
 5. De no existir disponibilidad económica, se informará al solicitante, hasta que exista los recursos necesarios.
 6. La Dirección Financiera dispondrá a pagaduría proceder al pago, y se notificará a la Dirección de talento humano para el registro, control y descuentos.

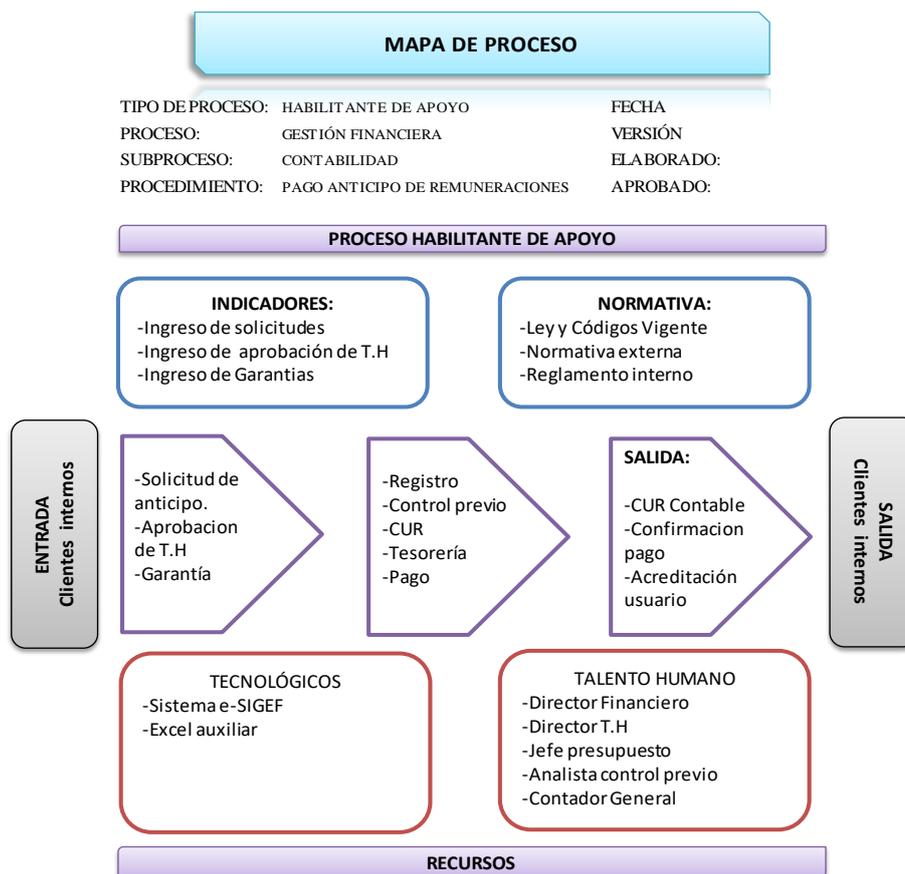


Figura 7 Mapa conceptual que detalla el proceso habilitante de apoyo de la gestión financiera para el pago de anticipos de remuneraciones.

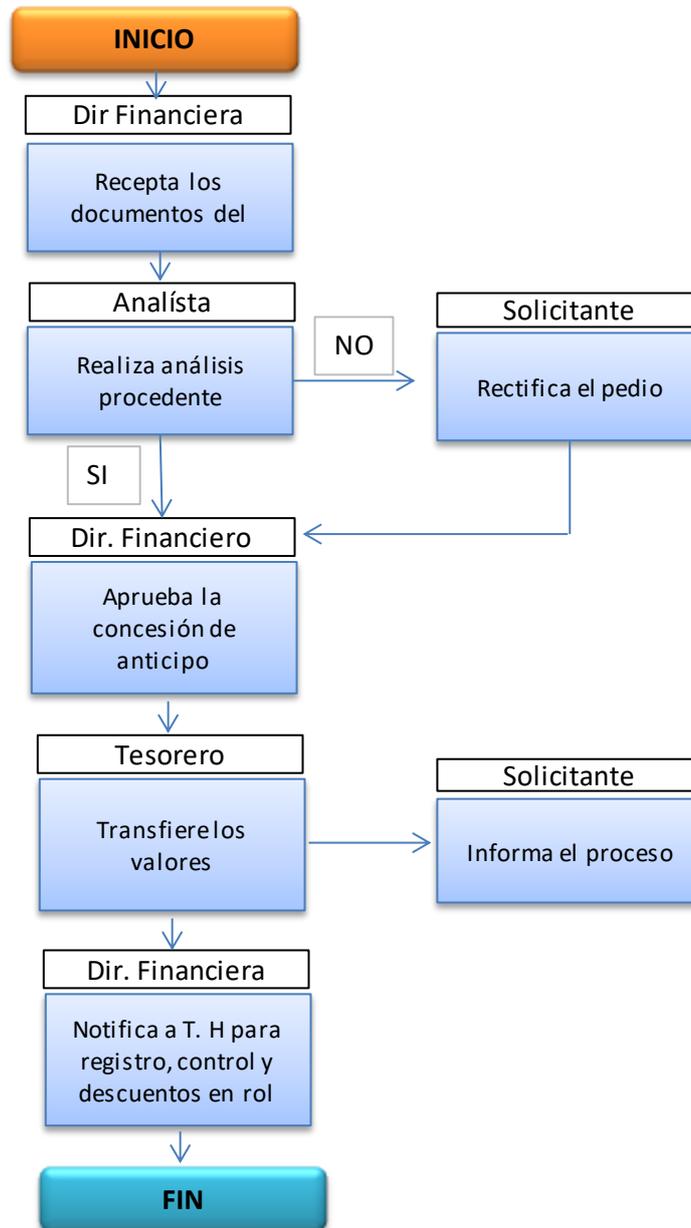


Figura 8 Define flujo del proceso de la gestión financiera para el pago de anticipos de remuneraciones.

3.10 Proceso para el registro de operaciones no presupuestarias SIGEF

Se define el proceso e inicia mediante el registro de las operaciones catalogadas no presupuestaria en el sistema informático general de finanzas del sector público para el anticipo de remuneraciones Tipo A, B y C que corresponden a la remuneración mensual

del empleado a ser descontado dentro del mismo mes que fue solicitado y para el caso de los anticipos del tipo B corresponden al descuento del anticipo realizado a tres remuneraciones mensuales durante el ejercicio fiscal que fue otorgado.

Todo proceso contable está sujeto a las directrices dispuestas por el Ministerio de Finanzas; donde los funcionarios responsables del manejo del sistema, observaran el cumplimiento obligatorio de estas directrices, principalmente al finalizar el ejercicio fiscal para la clausura del presupuesto y cierre del ejercicio contable; observando lo dispuesto en la norma técnica del sistema nacional de finanzas públicas, se pondrá especial atención a los ajustes y regulaciones que permiten el registro de saldos en las cuentas de disponibilidades, cuentas por cobrar y pagar, provisiones para incobrables dando cumplimiento a la norma Técnica de Contabilidad Gubernamental 3.2.17 relativa al proceso de cierre de ejercicio, que define la aplicación de las normas vigentes y especifica el procedimiento para el cierre automático que posibilita y genera el asiento contable para la apertura del ejercicio fiscal del siguiente año.

3.11 Procedimiento de recuperación de anticipos otorgados

1. La Dirección Financiera remite a Talento Humano para el registro a nomina los descuentos conforme el plazo y valores previamente aprobados.
2. Para los servidores públicos con nombramiento definitivo que soliciten comisión de servicios sin remuneración, y que tengan un anticipo; deberán cancelar el saldo total pendiente de pago y liquidar el proceso.
3. En caso de renuncia, despido, terminación de contrato o separación definitiva de la institución el servidor público que tenga anticipos serán descontados en su liquidación de haberes conforme a los derechos a los que tuviere el servidor público.

4. En caso de existir un saldo pendiente de cobro por concepto de anticipo, estos valores serán trasladados a los descuentos mensuales del garante sin previa autorización.
5. De manera mensual tesorería reportara a la Dirección Financiera los valores recaudados y recuperados por este concepto para el registro y control pertinente.
6. La Dirección de Talento Humano reportara de manera mensual el registro de valores debitados por concepto de anticipos de manera física y medios informáticos a la Dirección Financiera para el registro y control de nómina y pago de mensualidades.
7. La Dirección Financiera realizara de manera mensual la conciliación de los saldos de anticipos contra los saldos contables de la cuenta anticipos de remuneraciones.

RECUPERACIÓN Y CONTROL DE ANTICIPOS

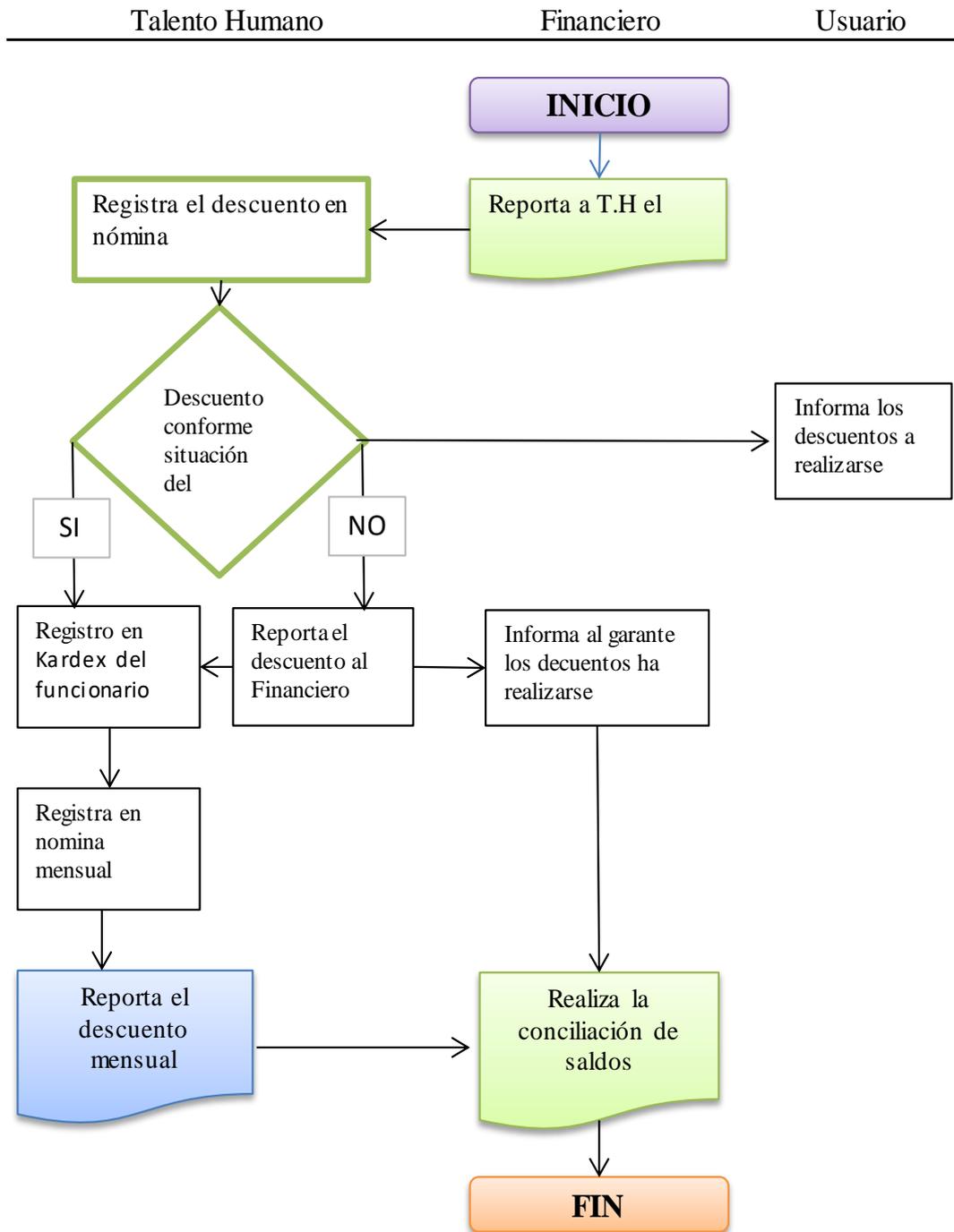


Figura 9 Define el flujo del proceso de la gestión financiera para la recuperación y control de anticipos.

El modelo de gestión se complementa con la definición de competencias y flujos de procesos para la recuperación de anticipos como proceso integral e inicia identificando nudos críticos del proceso, lo cual permite esquematizar el macro proceso, sustentar documentadamente la información referente de los anticipos entregados, descuentos realizados y saldos por recuperar; esta información permite el registro y cierre en el sistema e-SIGEF como procedimiento interno con la finalidad de actualizar saldos contables y determinar los beneficiarios que se encuentran adeudando valores por concepto de anticipos realizados.

3.12 Resultado

El Modelo de Gestión del proceso de entrega de anticipos para los servidores públicos de la Policía Nacional del Ecuador; acopia lineamientos técnicos, jurídicos como elementos constitutivos y fundamentales en la gestión pública; por consiguiente, este modelo es viable en el logro de metas y objetivos institucionales.

Conclusiones:

1. La gestión del área de talento humano en coordinación con la gestión contable para el cumplimiento de la norma técnica y leyes vigentes, generó la necesidad de implementar un modelo de Gestión de entrega de anticipos para los servidores públicos de la Policía Nacional que responda a un flujo y proceso coherente y eficiente.
2. La investigación de campo permitió identificar nudos críticos en los diferentes procesos de talento humano y contabilidad
3. Se estableció mapas de procesos validos conforme la norma técnica.
4. La propuesta se basa al contenido de una estructura mínima pero eficiente simple pero eficaz en la optimización de recursos
5. El modelo contribuirá a mejorar la gestión por procesos del área de talento humano y contabilidad de la Policía Nacional.

Recomendaciones:

1. La Dirección Nacional Financiera de la Policía Nacional a fin de implementar el Modelo de Gestión del proceso de entrega de anticipos para los servidores públicos de la Policía Nacional del Ecuador, realizará una guía de capacitación y socialización del instrumento técnico.
2. Se establecen niveles y flujos cronológicamente dispuestos que permiten generar productos y servicios es importante coordinar las áreas de talento humano y contabilidad para un adecuado uso en cada una de sus competencias.
3. Este Manual considero la normativa, ley y reglamentos que en materia de talento humano y financiera permiten un manejo, control y seguimiento a las operaciones financieras de la institución.
4. Se recomienda establecer indicadores de gestión a los procesos a ser implementados
5. Esta implementación debería ser realizada de manera conjunta y coordinada con un plan de gestión al cambio y desarrollo institucional o del área de impacto.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, J. (2003). *La gestión del cambio*. Barcelona: Ariel.
- Atehortúa, F Bustamante, R, Calderón, J González, C Valencia, J & Zavala, . (2005). *Gestión y auditoría de la Calidad para organizaciones públicas*. Antoquia: Universidad de Antoquia.
- B, Palvarini C, Quesado. (2014). *Gestión de Procesos Orientada a los resultados*. California: VERTSYS.
- Londoño, H. (2013). *Manual de introducción a la teoría de desarrollo humano y organizacional, fundamentada en la sinergia motivacional y la productividad*. manizalez, Colombia: Centro de publicaciones, Universidad de manizalez.
- Marcó, F, Loguzzo, H, Fedi, J. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones* (2 ed.). Buenos Aires: Universidad nacional Arturo Jauretche.
- Medina, A. (2005). *Gestión por procesos y Creación de valor Público- Un enfoque analítico Nueva gestión Pública*. Santo Domingo: Instituto tecnológico de Santo Domingo.
- Moyado. (2011). *Gobernanza y calidad en la Gestión Pública* (Vol. 27). Mexico: Universitaria.
- Pico, G. (2006). El Mapa de Procesos: Elemento fundamental de un sistema de Gestión de Calidad para empresas de Servicios en Venezuela . *Análisis de Coyuntura Universidad Central de Venezuela*, 12-13.
- Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. Mexico: Pearson Educación.