

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y GESTIÓN
POR PROCESOS EN LA ESCUELA SUPERIOR DE POLICÍA “GRAL.
ALBERTO ENRIQUEZ GALLO” DE LA CIUDAD DE QUITO**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA EMPRESARIAL**

ADRIANA GRACIELA QUINALUISA LÓPEZ

adrisita_1507@hotmail.com

DIANA ISABEL VILLAMAR CHÉVEZ

dianysbel@hotmail.com

Director: Ing. Víctor Hipólito Pumisacho Álvaro, M.Sc.

victor.pumisacho@epn.edu.ec

Enero 2011

DECLARACIÓN

Nosotras, Adriana Graciela Quinaluisa López, y Diana Isabel Villamar Chévez, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

ADRIANA GRACIELA QUINALUISA LÓPEZ

DIANA ISABEL VILLAMAR CHÉVEZ

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Adriana Graciela Quinaluisa López y Diana Isabel Villamar Chévez, bajo mi supervisión.

Ing. Victor Hipólito Pumisacho Álvaro, M.Sc.

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a Dios por bendecirme cada instante de mi vida, acompañarme y guiarme hacia la cúspide de todas mis metas.

A mis queridos padres por haberme guiado y por sus incontables sacrificios que han permitido la culminación de este proyecto.

A mis queridos tíos Manuel y Mery por cuidarme, quererme y regalarme la oportunidad de crecer junto al mejor de los primos Patito, juntos hicieron que mi niñez sea llena de felices momentos a su lado.

Al Ing. Víctor Pumisacho que gracias a su sabiduría, paciencia y gran amistad supo guiarnos de la mejor manera en nuestra vida estudiantil.

A la Escuela Superior de Policía "Gral. Alberto Enríquez Gallo" por haber colaborado con la información requerida para la elaboración de este proyecto.

A mis queridos e incondicionales amiguitos Vaquita y Ferdito que han estado siempre en los buenos y malos momentos y a ti mi ingrato querido que con tu amor has llenado mi vida de felicidad.

Y, especialmente a ti mi Osito, que me cuidas desde arriba, gracias por ese sincero, eterno y secreto amor que me entregaste en silencio.

Adrisita

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme el regalo de vivir día tras día, por permitirme disfrutar momentos felices e inolvidables y darme fuerza y valor en momentos difíciles y tristes de mi vida.

A mis padres y hermanas, por ser partícipes de este logro debido a su apoyo y comprensión, de verdad gracias por estar a mi lado. De igual manera a mi querida tía Fidela, por ser como mi segunda madre y porque gracias a su cariño, confianza y apoyo incondicional contribuyeron a que culmine esta etapa de mi vida.

A ti Adry, por ser más hermana que amiga, por el trabajo compartido realizando este proyecto así como los momentos desde los más sencillos hasta los más complejos y finalmente, gracias por lograr nuestro segundo logro académico juntas.

A mi director de tesis, Ing. Víctor Pumisacho, por ser amigo y profesor, por su guía, por su apoyo y sobretodo por la paciencia brindada.

A la Escuela Superior de Policía “Gral. Alberto Enríquez Gallo” por haber confiado en el proyecto, por facilitar la información requerida y al personal que nos ayudó en especial al Cptn. Juan Carlos Fernández por la acogida, por su tiempo, paciencia y colaboración para poder realizar este trabajo.

Finalmente, quiero agradecer a todos mis amigos y amigas por haber compartido todos aquellos momentos lindos y tristes de mi vida, en especial a Jovis, Arturo y Javi, gracias por su apoyo incondicional.

Diany

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi papito Luis que con su ejemplo, comprensión y gran amor supo enseñarme que los sueños se consiguen con esfuerzo constancia y dedicación.

Siempre has sido mi modelo a seguir y te agradezco por no dejarme nunca.

A mi mamita Adriana que con su apoyo incondicional, sus sabios consejos y su infinito amor es el pilar que fundamenta cada paso de mi vida. Tu fuerza y amor me han dirigido por la vida y me han dado las alas que necesitaba para volar.

A mis queridos abuelitos Albertito y Alicita que su cariño, cuidados y eterno amor han hecho de mi la persona que soy.

A mi loco hermano Davidcito por hacerme sonreír con sus ocurrencias y a mi hermanito Bertito que con su inocencia me hace recordar nuestra linda infancia que contiene los mejores momentos de mi vida.

A mi hermanita del alma Dianita que desde que la conocí se ha convertido en esa persona incondicional y sincera, la amiga verdadera que con su paciencia y apoyo ha sabido entenderme y conocerme de verdad.

A los amigos que durante los buenos y malos momentos han estado a mi lado brindandome su incomparable amistad que espero perdure por siempre.

Adrisita

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a una mujer que admiro mucho, mi mami Nery, por ser ella el pilar de mi vida, por apoyarme en cada momento de mi existencia y porque este logro fue posible gracias a su amor y esfuerzo.

A mi padre Pablo, por haber creído en mí y brindarme sus sabios consejos que han ayudado en mi formación humana y académica.

A mis amadas y ocurridas hermanas, Kris's y Lolita, para ser en ellas un ejemplo a seguir e incentivo para que cumplan no solo una sino varias metas que se planteen y así crezcan como personas y como profesionales.

A mis hijos, que aunque aún no estén conmigo, ellos serán mi razón de ser y por los que cada logro será en nombre de ellos y para ellos.

Diany

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABLAS	ii
LISTA DE ANEXOS	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA ORGANIZACIÓN	1
1.1.2 SERVICIO DE LA ORGANIZACIÓN	2
1.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	3
1.1.4 UBICACIÓN GEOGRÁFICA	4
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.2.1 OBJETIVO GENERAL	4
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.3 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	6
2 MARCO TEÓRICO	8
2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	8
2.1.1 ANÁLISIS SITUACIONAL	9
2.1.1.1 Análisis Externo	9
2.1.1.2 Análisis Interno	12
2.1.2 MISIÓN	13
2.1.2.1 Formulación de la Misión	14

2.1.3	VISIÓN.....	14
2.1.3.1	Formulación de la Visión	15
2.1.4	VALORES ORGANIZACIONALES	15
2.1.5	POLÍTICAS.....	15
2.1.6	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	16
2.1.7	ESTRATEGIAS	17
2.1.8	RELACIÓN ENTRE EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y LA GESTIÓN POR PROCESOS	17
2.2	GESTIÓN POR PROCESOS	19
2.2.1	PROCESO	19
2.2.1.1	Definición de Proceso	19
2.2.1.2	Elementos de un Proceso.....	20
2.2.1.3	Características de los Procesos.....	21
2.2.1.4	Importancia de los Procesos.....	22
2.2.1.5	Clasificación de los Procesos	23
2.2.1.6	Jerarquía de los Proceso	23
2.2.2	BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM).....	24
2.2.2.1	Ciclo de Vida de los Procesos	25
2.2.3	MODELAMIENTO DEL PROCESO.....	26
2.2.3.1	Levantamiento de Información	26
2.2.3.2	Identificación y Selección de Procesos	27
2.2.3.3	Mapa de Procesos.....	28
2.2.3.4	Descripción de los Procesos.....	29
2.2.3.5	Business Process Modeling Notation (BPMN).....	30
2.2.4	CONTROL Y GESTIÓN DE PROCESOS.....	36

2.2.4.1	Sistema de Control	36
2.2.4.2	Indicadores de Gestión	39
2.2.4.3	Tipos de Indicadores	39
2.2.4.4	Formalización de Indicadores	40
2.2.5	MANUAL DE PROCESOS	41
3	METODOLOGÍA.....	43
3.1	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	43
3.1.1	ANÁLISIS EXTERNO	43
3.1.1.1	Macro ambiente.....	44
3.1.1.2	Microambiente	45
3.1.2	ANÁLISIS INTERNO	46
3.1.2.1	Estructura Organizacional	46
3.1.2.2	Recurso Humano	46
3.1.2.3	Tecnología.....	47
3.1.2.4	Infraestructura	47
3.2	REVISIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	47
3.2.1	REVISIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN	47
3.2.2	REVISIÓN DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES.....	49
3.2.3	REVISIÓN DE LAS POLÍTICAS ORGANIZACIONALES	49
3.2.4	REVISIÓN DE LOS OBJETIVOS	50
3.2.5	ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS	51
3.3	MODELAMIENTO, CONTROL Y GESTIÓN DE PROCESOS	51
3.3.1	IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE PROCESOS.....	51
3.3.2	MAPA DE PROCESOS	52
3.3.3	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	52

3.3.3.1	Business Process Diagram	52
3.3.3.2	Caracterización del Proceso	53
3.3.4	SISTEMA DE CONTROL DE PROCESOS	53
3.3.5	FORMALIZACIÓN DE INDICADORES.....	53
3.3.6	MANUAL DE PROCESOS	53
4	RESULTADOS	54
4.1	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	54
4.1.1	SITUACIÓN ACTUAL DE LA ESP	54
4.1.1.1	Determinación de Factores Externos.....	54
4.1.1.2	Determinación de Factores Internos.....	56
4.1.2	PROPUESTA DE MISIÓN DE LA ESP	58
4.1.3	PROPUESTA DE VISIÓN DE LA ESP	59
4.1.4	VALORES ORGANIZACIONALES	60
4.1.5	POLÍTICAS ORGANIZACIONALES	60
4.1.6	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	61
4.1.7	ESTRATEGIAS	62
4.2	MODELAMIENTO DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA ESP	62
4.2.1	MAPA DE PROCESOS DE LA ESP	62
4.2.1.1	Gestión de Admisión (B).....	63
4.2.1.2	Gestión Académica (C)	64
4.2.1.3	Gestión de Incorporación (D).....	66
4.2.2	DESCRIPCIÓN DE PROCESOS	67
4.2.3	SISTEMA DE CONTROL DE PROCESOS	67
4.2.4	MANUAL DE PROCESOS DE LA ESP	67
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69

5.1	CONCLUSIONES	69
5.2	RECOMENDACIONES.....	71
	REFERENCIAS	73
	ANEXOS.....	76

LISTA DE FIGURAS

Figura 1-1 – Diagrama explicativo de la ubicación geográfica de la ESP	4
Figura 2-1 - Relación entre Procesos, Objetivos e Indicadores.....	18
Figura 2-2 – Conceptualización de un Proceso	20
Figura 2-3 – Elementos de un Proceso	21
Figura 2-4 – Ciclo de vida de los Procesos	25
Figura 2-5 – Mapa de Procesos	28
Figura 4-1 – Propuesta de Misión para la Escuela Superior de Policía	59
Figura 4-2 – Propuesta de Visión para la Escuela Superior de Policía	59
Figura 4-3 – Mapa de Procesos de la ESP.....	63
Figura 4-4 – Macroproceso Gestión de Admisión	64
Figura 4-5 – Proceso Selección de Cadetes.....	64
Figura 4-6 – Macroproceso Gestión Académica	65
Figura 4-7 – Proceso Planificación Académica	65
Figura 4-8 – Proceso Sistema Administración Estudiantil.....	66
Figura 4-9 – Proceso Formación Académica	66
Figura 4-10 – Macroproceso Gestión de Incorporación.....	66

LISTA DE TABLAS

Tabla 2.1 – Simbología de Eventos	31
Tabla 2.2 – Simbología de Tareas	32
Tabla 2.3 – Simbología de Sub-Proceso.....	33
Tabla 2.4 – Simbología de Compuertas.....	34
Tabla 2.5 – Simbología de <i>Swimlanes</i>	34
Tabla 2.6 – Simbología de Artefactos	35
Tabla 3.1 – Preguntas para la reformulación de la Misión.....	48
Tabla 3.2 – Preguntas para la reformulación de la Visión.....	49

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Formato para Levantamiento de Información de la ESP	77
ANEXO B – Formato para la Caracterización de Procesos Operativos de la ESP	79
ANEXO C – Formato para Formalizar los Indicadores	81
ANEXO D – Manual de los Procesos Operativos de la ESP	83

RESUMEN

El presente proyecto está orientado a proponer un Direccionamiento Estratégico, así como el Diseño de la Estructura de los Procesos Operativos de la Escuela Superior de Policía “General Alberto Enríquez Gallo”.

Con base en un análisis de la situación actual de la ESP, realizado a través de entrevistas, se determinó los factores internos y externos, que permitieron definir los elementos para elaborar el Direccionamiento Estratégico de la institución, considerando como principal estrategia Gestionar sus actividades en un Enfoque basado en Procesos. Posteriormente, con ayuda de los responsables y participantes de las actividades operativas, se levantó información de las mismas, lo que sirvió para su respectiva documentación con la cual se procedió a elaborar el Manual de Procesos, que contiene el Mapa de Procesos, Inventario de Procesos, los Diagramas de Procesos de Negocio, Caracterización de los Procesos e Indicadores de Gestión.

Esta propuesta queda a disposición de la alta dirección, para que en el caso de su aplicación cuente con una herramienta que le permita estandarizar sus procesos con el objeto de alcanzar los objetivos planteados.

Palabras Clave: Direccionamiento Estratégico, Gestión por Procesos, Indicadores de Gestión.

ABSTRACT

The present project aims to propose a Strategic Direction and a Design of Operational Processes Structure of Escuela Superior de Policía "General Alberto Enríquez Gallo".

Based on an analysis of ESP's current status, conducted through interviews, were determined the internal and external factors that helped define the elements for developing the Strategic Direction of the institution considering as the main strategy to manage their activities in a process approach. Subsequently, with the help of the leaders and participants from operating activities, information about this activities were collected, which served to their documentation that helped develop the Process Manual, which contains the Process Map, Inventory Process, Business Process Diagrams, Process Characterization and Performance Indicators.

This proposal is available to ESP's senior management, so in case of its application it will be a tool that allows to standardize its processes in order to achieve the objectives.

Keywords: Strategic Direction, Process Approach, Performance Indicators.

1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se describe a la Escuela Superior de Policía “General Alberto Enríquez Gallo”; institución en la cual se desarrolló la investigación, su historia, su servicio, así como los objetivos, el alcance y la justificación del estudio de este proyecto.

1.1 ANTECEDENTES

1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA ORGANIZACIÓN

La Escuela Superior de Policía “General Alberto Enríquez Gallo”, fue creada el 2 de marzo de 1938 por el Jefe Supremo de la República Gral. Alberto Enríquez Gallo, con el nombre de “Escuela Militar de Carabineros”.

El primer mes de labores lo cumplió en el antiguo edificio de las calles Cuenca y Mideros, donde funcionaba el cuartel de Policía Quito, inmueble que fuere derrocado en 1947 para dar paso a la construcción del actual edificio policial concluido en 1949. Para mayo de 1938 la Escuela fue ubicada en el local contiguo al Convento Santo Domingo donde permaneció hasta el mes de agosto de 1944, para luego ser trasladada a la Parroquia La Magdalena, a la Quinta de propiedad del señor Teófilo Rivadeneira Sáenz.

Extinguido el Cuerpo de Carabineros el 6 de junio de 1944 y transformada la Institución en Guardia Civil Nacional, la Ley Orgánica de septiembre del mismo año le asignó el nuevo nombre de Escuela Técnica de Subinspectores, bajo cuya denominación fue trasladada en octubre de 1949 al Rancho San Vicente de la Avenida de la Prensa, propiedad adquirida en 1947 al señor Manuel María Jaramillo Arteaga.

El nombre de la Escuela de Cadetes de la Guardia Civil, con el que también se la conocía en estos años, figuró en la Ley Orgánica de julio de 1951, mediante decreto legislativo, denominación ratificada en la Ley Orgánica, pasó a denominarse Escuela para la Formación de Oficiales, hasta febrero de 1978, fecha en la que le asignó el nombre de “Escuela de Formación para Oficiales Gral. Alberto Enríquez Gallo”, en honor a su fundador.

En junio de 1983 adoptó extraoficialmente la nueva denominación de “Escuela Superior de Policía Gral. Alberto Enríquez Gallo”, que le fue ratificada en forma oficial el 5 de octubre de 1990. La Escuela fue trasladada finalmente, en septiembre de 1989 a las instalaciones que actualmente ocupa en Pusuquí y que anteriormente alojaron a la Escuela de Formación para Tropa Quito.

1.1.2 SERVICIO DE LA ORGANIZACIÓN

En el artículo No. 3 del Reglamento Interno de la ESP (1990), se establece que la Escuela Superior de Policía “Gral. Alberto Enríquez Gallo”, es el Centro Educativo en el que se forman Oficiales de Policía, a cuyo efecto imparte formación integral, capacitándoles para el ejercicio de la profesión policial. Al cumplir el ciclo de enseñanza legal y reglamentaria, les acredita el título de Subteniente de Policía. Con su sede ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito y directamente dependiente de la Dirección Nacional de Educación de la Policía Nacional.

El Comando General de la Policía Nacional, previa resolución del Consejo de Generales, y el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios, podrá resolver la creación de escuelas subsidiarias de formación de Oficiales en otras ciudades, de acuerdo a las necesidades institucionales.

La Escuela de Formación para Oficiales de la Policía Nacional tiene el carácter de Centro de Educación Policial Superior. Su régimen es de internado y presencial.

Su funcionamiento se sujeta a las disposiciones de los reglamentos propios de la Escuela Superior de Policía “Gral. Alberto Enríquez Gallo”, y al ordenamiento jurídico de la Institución Policial.

En la actualidad, la Escuela Superior de Policía “Gral. Alberto Enríquez Gallo”, ha formado 71 promociones de Oficiales de Línea y 11 de Oficiales de Servicios, con más de 3800 egresados.

1.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En el artículo No. 10, del Reglamento Interno de la Escuela Superior de Policía (1990), se establece la siguiente estructura organizacional:

1. Nivel Directivo:

“Es el responsable de la conducción de la Escuela; organiza, administra todos los recursos, controla el normal desenvolvimiento de los otros niveles, establece las políticas de acción y mantiene la permanente relación con los organismos superiores institucionales y con los ámbitos externos que involucren a la Escuela”.

2. Nivel Administrativo:

“Es el responsable de coordinar las acciones técnicas, académicas y de apoyo que se cumplen a través de los departamentos, secciones y unidades, como elementos de asesoría y trámite para las decisiones de la Dirección de la Escuela”.

3. Nivel Operativo:

“Al Nivel Operativo le corresponde ejecutar las políticas de acción tendientes a la formación académica, física, moral e intelectual de los alumnos, de acuerdo con las Leyes y Reglamentos Institucionales, planes y programas aprobados por los Niveles Directivo y Administrativo de la Escuela”.

1.1.4 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La Escuela Superior de Policía “General Alberto Enríquez Gallo”, se encuentra localizada en el Distrito Metropolitano de Quito, en la Av. Manuel Córdova Galarza, vía a la Mitad del Mundo que se visualiza en la figura 1.1. Su horario de atención es de lunes a viernes de 8h00 a 18h00.

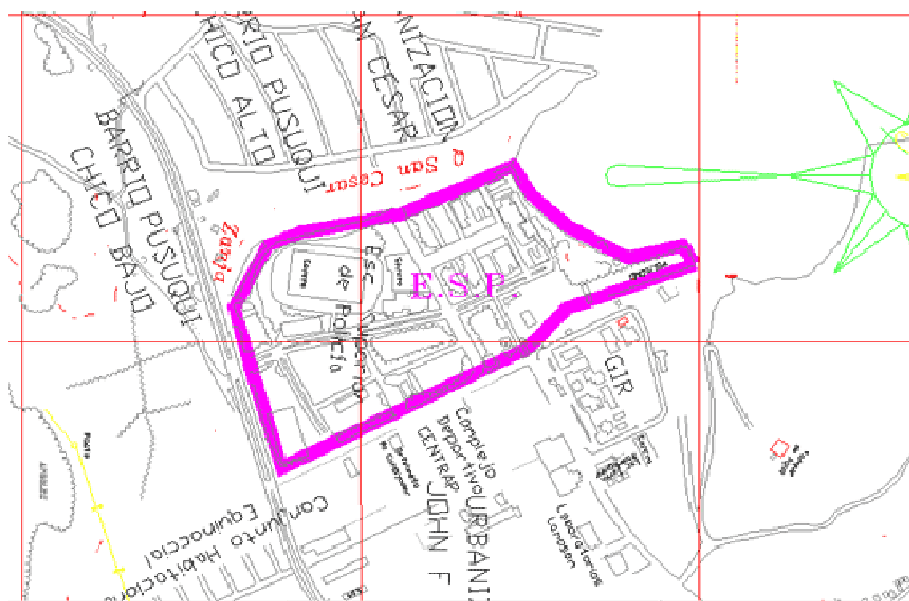


Figura 1.1 – Diagrama explicativo de la ubicación geográfica de la ESP
Fuente: (ESP-Polinal, 2006)

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer el Direccionamiento Estratégico de la Escuela Superior de Policía “Gral. Alberto Enríquez Gallo”, levantar información, diseñar y documentar los procesos operativos, el cual se ajustará a los lineamientos establecidos en la Normativa de Gestión Organizacional por Procesos para Entidades Públicas.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

El presente proyecto plantea los siguientes objetivos específicos:

- Analizar la situación actual de la Escuela Superior de Policía “Gral. Alberto Enríquez Gallo”.
- Revisar el direccionamiento estratégico de la Escuela Superior de Policía “Gral. Alberto Enríquez Gallo”; y proponer las mejoras necesarias.
- Identificar los procesos que se realizan en la Escuela Superior de Policía “Gral. Alberto Enríquez Gallo”.
- Diseñar el Mapa de Procesos de la Escuela Superior de Policía “Gral. Alberto Enríquez Gallo”.
- Describir los procesos operativos, en función de las expectativas y requerimientos de la Escuela Superior de Policía “Gral. Alberto Enríquez Gallo”.
- Proponer un Sistema de Control de los procesos operativos de la Escuela Superior de Policía “Gral. Alberto Enríquez Gallo”.

1.3 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El presente proyecto es una propuesta enfocada a la revisión y mejora del Direccionamiento Estratégico de la Escuela Superior de Policía “Gral. Alberto Enríquez Gallo”, mismo que contribuirá al desarrollo de las actividades de la Institución.

Además se planteará una propuesta de Diseño de la Estructura de los Procesos que se ejecutan en el Nivel Operativo de la Escuela Superior de Policía “Gral. Alberto Enríquez Gallo”, en el que se desarrollará un esquema que permitirá sistematizar las actividades que se realizan en la Institución.

Esta propuesta se espera sirva como punto de partida para que la Escuela desarrolle su propio Diseño de la Estructura de los Procesos de los Niveles Directivo y de Apoyo.

El proyecto contemplará la elaboración del mapa, inventario y descripción de los procesos operativos de la Institución, los cuales conforman el Manual de Procesos. La implantación de los esquemas definidos para los procesos, no se realizó, ya que no se dispuso del tiempo necesario para ello.

Para un excelente desarrollo de las actividades puestas a consideración, se planteará un Sistema de Control a los procesos operativos de la Escuela Superior de Policía “Gral. Alberto Enríquez Gallo”, ya que para obtener un mejor desempeño se deben establecer lineamientos y criterios de control.

1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas, de ahí la importancia de que una organización se enfoque a procesos para poder crear y entregar valor a sus clientes.

Lo que se pretende con el proyecto propuesto es mejorar el desempeño de los Procesos Operativos de la Escuela Superior de Policía “Gral. Alberto Enríquez Gallo”, la cual cuenta con un personal capacitado y altamente calificado, para

ejecutar con mayor efectividad las actividades respectivas y de esta forma mejorar la satisfacción de las partes interesadas.

De acuerdo a disposiciones legales las Entidades del Sector Público deben manejarse bajo una misma estructura gestionada por procesos y la finalidad que el proyecto alcanzará es conseguir que la Escuela Superior de Policía "Gral. Alberto Enríquez Gallo", sea una institución sólida, eficiente y eficaz, mediante la estandarización de los procesos, enfocándose como primer paso en el Nivel Operativo de la misma.

De este modo se pudieron aplicar de manera práctica todos los conocimientos adquiridos durante los estudios en la Escuela Politécnica Nacional, así como también las destrezas, habilidades y el trabajo en equipo necesarios para el desarrollo del presente proyecto.

2 MARCO TEÓRICO

Este capítulo describe la teoría en que se fundamenta el presente proyecto. Abarca los temas principales: direccionamiento estratégico y gestión por procesos. El primero explica los conceptos de misión, visión, objetivos estratégicos, valores organizacionales. La gestión por procesos enfoca el concepto de proceso, sus características, elementos y su incidencia en los sistemas de gestión.

2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Según Dess y Lumpkin (2003, pág. 3) señalan que “La Dirección Estratégica consiste en los análisis, decisiones y acciones que una organización emprende para crear y mantener ventajas competitivas”.

El Direccionamiento Estratégico se puede considerar como un proceso global de toma de decisiones orientadas a asegurar la supervivencia y funcionamiento de la organización, en busca de unos resultados y un desarrollo satisfactorio.

De acuerdo a la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES), direccionamiento estratégico es:

Direccionamiento Estratégico.- orienta a la institución, para elaborar productos estratégicos que permitan alcanzar los objetivos y el máximo desempeño institucional. Contiene varios elementos, entre otros se encuentran la misión, visión y objetivos estratégicos de la institución, los mismos que servirán para obtener productos, usuarios y prioridades. SENRES (2006, pág. 7)

2.1.1 ANÁLISIS SITUACIONAL

Es el punto de partida para evaluar la situación estratégica y la posición de la organización en el entorno donde actúa. Se identifica el conjunto de elementos y actores formales e informales que afectan o pudieran afectar sus operaciones y decisiones actuales o futuras. (David, 1997)

2.1.1.1 Análisis Externo

Se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas). Es preciso entender que estos aspectos no son estáticos ni definitivos.

2.1.1.1.1 Macroambiente

El macroambiente permite delinear el entorno en el que se desenvuelve la organización y la realidad en la que se desempeña, está definido por factores como: situación económica, político-legal, social y tecnológica que ayudan a identificar aspectos favorables y desfavorables que inciden sobre la empresa.

2.1.1.1.1.1 Factor Económico.- Señala la distribución y el uso que se hace de los recursos en el conjunto de la sociedad.

- **Inflación:** Es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes, servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo, implica una pérdida en el poder de compra del dinero.

- **Presupuesto General del Estado:** De acuerdo al artículo No. 292 de la Constitución (2008), se encuentra lo siguiente:

El Presupuesto General del Estado es el instrumento para la determinación y gestión de los ingresos y egresos del Estado, e incluye todos los ingresos y egresos del sector público, con excepción de los pertenecientes a la seguridad social, la banca pública, las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados.

2.1.1.1.1.2 Factor Político – Legal.- Se relaciona con las actitudes del gobierno y las leyes cuyo cumplimiento se espera de los miembros de la sociedad.

- **Reglamento a la Ley de Personal de la Policía Nacional (2009), decreto 1520:** establece la gratuidad de la formación de los uniformados, es decir, que ningún instituto de reclutamiento exigirá garantías económicas de ningún tipo para la formación de policías.
- **Reglamento Interno de la ESP (1990):** según el artículo No. 4, su sede es en el Distrito Metropolitano de Quito y será el Comando General de la Policía Nacional, previa resolución del Consejo de Generales, y el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios, para resolver la creación de escuelas subsidiarias de formación de Oficiales en otras ciudades, de acuerdo a las necesidades institucionales.

2.1.1.1.1.3 Factor Social.- Describe las características de la sociedad en la que está establecida la organización.

- **Desempleo:** El término desempleo es sinónimo de desocupación, alude a la falta de trabajo y afecta a la población activa que se encuentra en edad de trabajar y busca empleo sin conseguirlo.

- **Delincuencia:** La delincuencia es la conducta resultante del fracaso del individuo en adaptarse a las demandas de la sociedad en la que vive.

2.1.1.1.4 Factor Tecnológico.- Incluye las nuevas maneras para producir bienes y servicios.

La tecnología es un factor determinante para el desarrollo de la competitividad, este depende del avance tecnológico que las compañías implementen para elevar la productividad, la calidad y/o variedad de los servicios ofrecidos.

La evolución de la tecnología continuará generando exigencias de capacitación y entrenamiento al recurso humano de las empresas.

2.1.1.1.2 Microambiente

Son todas las fuerzas que una empresa puede controlar, conocido también como ambiente operativo o competitivo; constituye el ambiente más cercano a la organización y consta de componentes que tienen consecuencias en la dirección de la empresa, los cuales según Michael Porter se detallan a continuación:

2.1.1.1.2.1 Entrada potencial de nuevos competidores.- La existencia de empresas con las mismas oportunidades de desarrollo en un mercado, provocan el apareamiento de nuevas empresas en miras de conseguir una participación y obtener una ventaja competitiva sobre las demás.

2.1.1.1.2.2 Rivalidad entre empresas competidoras.- Para una organización es más difícil competir en un mercado donde los competidores están muy bien posicionados; y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios.

2.1.1.1.2.3 Poder de negociación de los proveedores.- Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

2.1.1.1.2.4 Poder negociador de los clientes.- Un mercado no será atractivo cuando: los clientes estén muy bien organizados, el producto tenga sustitutos, no sea bien diferenciado y tenga bajo costo para el cliente.

2.1.1.2 Análisis Interno

Este análisis comprende el estudio de todas las fuerzas que actúan dentro de la organización, así como de los factores clave que determinan el desempeño de la misma. Los factores clave a analizar son:

- **Estructura Organizacional.-** está conformada por las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan.
- **Recurso Humano.-** está constituido por el conjunto de experiencias, habilidades, aptitudes, actitudes, conocimientos, voluntades, etc., de las personas que componen la fuerza de trabajo de una organización. Se lo conoce también como capital humano.

- **Tecnología.-** es el conjunto de conocimientos, métodos y procesos que se utilizan para transformar las entradas a la organización en productos finales para enviarlos de nuevo al medio ambiente externo.
- **Infraestructura.-** comprende los activos con los que cuenta la organización, todo aquello que la empresa requiere para trabajar; son aquellos factores externos a la misma y que son necesarios para sostener sus actividades.

2.1.2 MISIÓN

La misión de una organización es la razón de ser de la misma, siendo un compromiso compartido por todos quienes conforman la compañía y debe distinguir a la organización de todas las demás.

De acuerdo a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), (2008, pág. 6) misión “es la declaración precisa de lo que se aspira, debe y tiene que hacerse para llegar a cumplir la Visión”.

Según David (1997) la misión establece claramente la razón de ser de la organización, ésta debe ser:

- Concisa.
- Expresada en frases encabezadas por verbos activos.
- Definida por consenso del grupo de alta dirección.
- Proveer foco, dirección y propósito.
- Identificar los productos y servicios principales.
- Atender a los requerimientos de los principales grupos de interés.

2.1.2.1 Formulación de la Misión

Es la expresión orientada a acciones de qué requiere la compañía y de cómo pretende realizarlas. Para lograrlo debe contener los siguientes elementos:

- El negocio
- Principios organizacionales
- Valores
- Clientes a quien sirve
- Razón de ser
- Ventaja competitiva

Para lograrlo, se debe realizar las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué servicios ofrecemos?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Cuál es la filosofía de calidad?
- ¿Cuál es el vínculo que existe entre la institución y la comunidad?

2.1.3 VISIÓN

Es el estado futuro deseado para la organización. Es una aspiración en torno a la cual el estratega puede intentar centrar la atención y energías de los miembros de la organización.

Según SENPLADES (2008, pág. 6) visión “es una declaración amplia y suficiente, compuesta por un conjunto de ideas que proveen un marco de referencia de los que la entidad aspira ser en el futuro”.

2.1.3.1 Formulación de la Visión

La visión es cómo debería ser y actuar la empresa en el futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes.

Para lograrlo se debe realizar las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes queremos ser?
- ¿Cuál es el plazo que nos planteamos?
- ¿Qué estrategia utilizaremos para lograrlo?
- ¿Cuáles son los elementos fundamentales para el cumplimiento de la visión?

2.1.4 VALORES ORGANIZACIONALES

Son los cimientos o fundamentos de la Visión, de la Misión y de las capacidades. Tiene que ver con las creencias más profundas de la organización, lo que realmente interesa. Los valores compartidos establecen una norma sobre la cual se puedan basar las decisiones que han de tomar los órganos directivos.

Los valores organizacionales deben estar delineados de tal manera que muestre la forma en que la organización trabaja y logra sus objetivos.

2.1.5 POLÍTICAS

Las políticas guían y trazan el camino para las acciones que se van a realizar y ayudan ante cualquier obstáculo que pueda presentarse, es decir, sirven para que se alcancen los objetivos empresariales e individuales.

Las políticas deben determinarse mediante un conjunto de procedimientos que contestan a las interrogantes ¿Qué hacerse y cómo debe hacerse?

2.1.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Se debe entender como objetivo, el fin hacia el cual se orientan las acciones de una organización. Toda organización pretende alcanzar objetivos, debido a que éstos representan una situación deseada que la empresa intenta conseguir. Además describen la naturaleza, el alcance, los ideales y sueños de una organización para mediano y largo plazo.

Los objetivos estratégicos deben proporcionar la dirección que la organización debe seguir, considerando los aspectos tales como: crecimiento, entrenamiento, innovación tecnológica, desarrollo humano, calidad, atención y servicio al cliente.

Se definen con base a lo establecido en la misión, el análisis interno y externo. Pueden plantearse tanto a nivel corporativo como por unidades estratégicas de gestión y por áreas funcionales siendo indispensable que exista coherencia entre ellos.

Los objetivos estratégicos se deben formular de manera tal que:

- Permitan crear y agregar valor a la empresa a través de ventajas competitivas.
- Posibiliten un mayor beneficio social y económico.
- Permitan obtener mayores niveles de rentabilidad y de reinversión.
- Busquen incrementar la participación en el mercado.

Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación y trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización.

2.1.7 ESTRATEGIAS

Según Certo (1996, pág. 66) puede definirse la estrategia como “una acción colectiva orientada en una dirección común para alcanzar metas previamente establecidas.

Una estrategia refleja las decisiones tomadas por la alta gerencia entre los distintos caminos de acción, compromisos organizacionales, productos, mercados, así como los enfoques de competitividad. Los objetivos se logran a través de la estrategia.

2.1.8 RELACIÓN ENTRE EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y LA GESTIÓN POR PROCESOS

SENPLADES (2008), establece que las instituciones públicas deben realizar su planificación utilizando como herramienta el Plan Plurianual Institucional y el Plan Operativo Anual que es la desagregación del anterior.

El Plan Plurianual Institucional se convierte en el elemento orientador de la gestión institucional, ya que abarca la misión, visión, objetivos estratégicos, metas, indicadores y estrategias de acción institucional. Las estrategias de acción se formularán para operativizar los objetivos institucionales, es decir se determinará qué acciones y programas se debe realizar para cumplir la misión.

Según la normativa emitida por la SENRES (2006), en el artículo No. 4, establece que los procesos técnicos de diseño organizacional, son la herramienta que permite mejorar la calidad, productividad y competitividad de los servicios públicos.

De esta manera las instituciones del Estado consideran que una de las estrategias para lograr los objetivos planteados es Gestionar en un Enfoque Basado en Procesos.

Existen varios instrumentos que las organizaciones pueden utilizar para la consecución de objetivos, una de ellas es el Balanced Score Card que según Kaplan & Norton (2002), se maneja bajo cuatro perspectivas que buscan la integración de los objetivos, la visión y las estrategias de la organización. Estas perspectivas utilizan indicadores de gestión según el área en la que estén inmersas. Una vez que se tienen claros los objetivos de cada una de ellas, es necesario definir los indicadores que se utilizarán para realizar su seguimiento.

En la figura 2.1 se puede observar gráficamente la relación de los elementos del Direccionamiento Estratégico con los Procesos Internos de una Organización junto con los indicadores que cada proceso tiene para poder analizar su rendimiento y alcance.

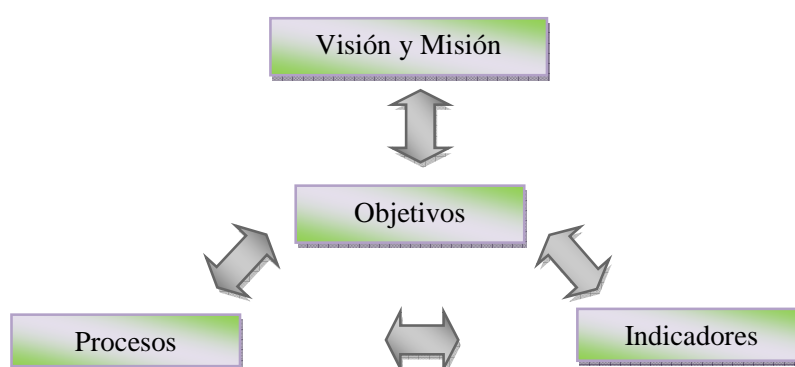


Figura 2.1 - Relación entre Procesos, Objetivos e Indicadores
Modificado de: (Roure, Moñino, & Rodríguez, 1997)

En consecuencia, gestionando bajo procesos las organizaciones pueden establecer las metodologías, responsabilidades, recursos y actividades que les permitan alcanzar los objetivos establecidos que integran el Direccionamiento Estratégico, el cual indica el camino a seguir para el cumplimiento de los mismos.

Para efectos de este proyecto, se considera la Perspectiva de Procesos Internos como la táctica más acertada para identificar todos los procesos internos de la organización y definir las salidas y resultados de su rendimiento.

2.2 GESTIÓN POR PROCESOS

Según Mejía (2006), los procesos han existido desde siempre, ya que es la forma más natural de organizar el trabajo. La Gestión por Procesos hace compatibles las necesidades organizativas internas con la satisfacción de los clientes.

Uno de los principios de la gestión de la calidad es el principio de **'enfoque basado en procesos'**, el mismo que señala que un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso. Dichas actividades deben transformar entradas en salidas aportando valor sin perder control sobre el proceso. (Beltrán, 2001, págs. 12-14)

La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa – efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas como clientes, accionistas, personal, proveedores y la sociedad en general.

2.2.1 PROCESO

2.2.1.1 Definición de Proceso

Existen diferentes definiciones para referirse al significado de proceso, para Mariño (2002, pág. 10), proceso es un “Sistema interrelacionado de causas que entregan salidas, resultados, bienes o servicios a unos clientes que los demandan,

transformando entradas o insumos suministrados por unos proveedores y agregando valor a la transformación”.

Para ello se puede visualizar la siguiente figura:



Figura 2.2 – Conceptualización de un Proceso
(Mariño, 2002)

2.2.1.2 Elementos de un Proceso

Harrington (2001), indica que un proceso tiene los siguientes elementos:

- **Entradas**

Producto que proviene de un proveedor (interno o externo), con unas características objetivas “insumos” que respondan al estándar o criterio de aceptación definido.

- **Recursos y estructuras**

Para transformar el insumo de la entrada.

- **Un Producto**

“Salida” que representa algo de valor para un usuario o cliente (externo o interno).

- **Sistema de medidas y de control de su funcionamiento**

- **Límites (Condiciones de frontera)**

Son conexiones con otros procesos, claros y definidos.

Estos elementos se los puede visualizar en la siguiente figura:

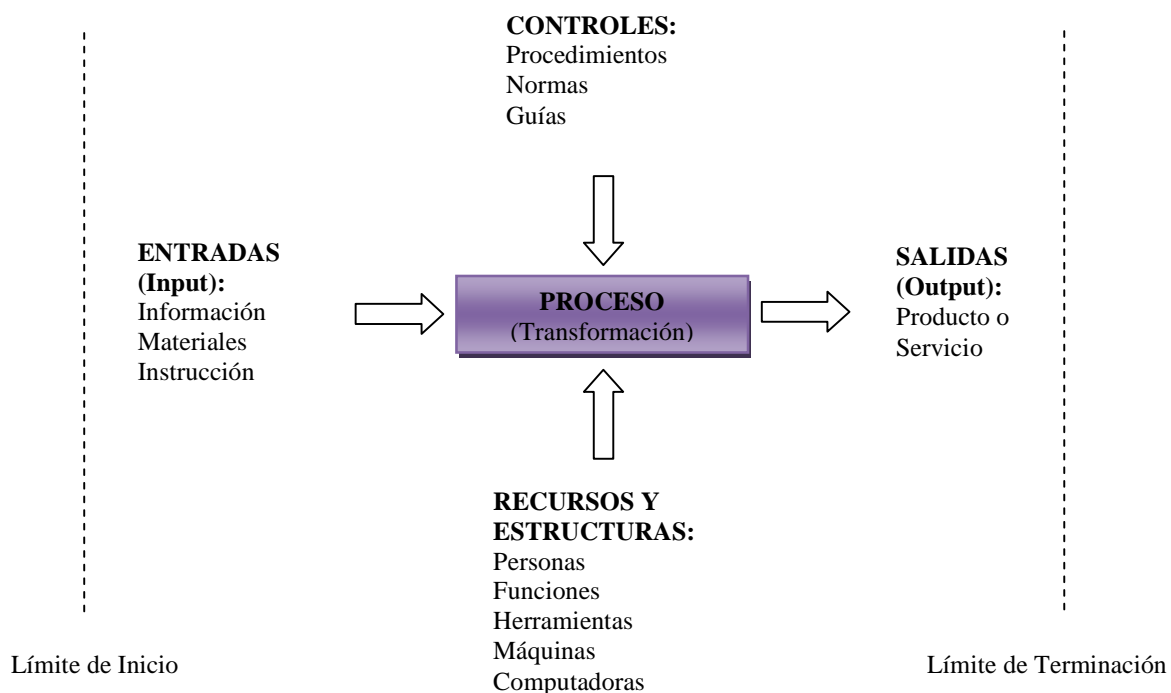


Figura 2.3 – Elementos de un Proceso
(Harrington, 2001)

2.2.1.3 Características de los Procesos

Dentro de las características con las que cuentan los procesos se encuentran las siguientes: (e-Stratega, 2006)

- Se pueden describir las ENTRADAS y las SALIDAS.
- Son capaces de cruzar vertical y horizontalmente la organización.
- Se requiere hablar de metas y fines en lugar de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta ¿Qué?, no al ¿Cómo?
- El proceso debe ser de fácil comprensión.
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

Además todo proceso se caracteriza por tener la siguiente configuración: (Rodríguez, 2004)

- Un **principio y un fin**; es decir inicia con determinada acción o evento y finaliza en otro, fijando así las responsabilidades en la ejecución del trabajo, aunque no siempre sea fácil definirlos;
- La ejecución de sus actividades sigue un orden, una **secuencia de pasos** dentro del proceso (racionalización);
- Los distintos **actores intervinientes en el proceso** (unos responsables del proceso o productores y otros proveedores de información o materiales) son todos aquellos que aportan su trabajo personal o en equipo, los materiales o información, y
- Los **destinatarios finales del producto** que juzgarán la calidad del mismo en cada etapa.

2.2.1.4 Importancia de los Procesos

Los procesos dentro de la organización son de gran importancia y existen algunas razones por las cuales los procesos son preponderantes dentro de las instituciones, así como:

- Permiten a la institución controlar los cambios.
- Posibilita que la organización se centre en el cliente.
- Aumenta la capacidad competitiva.
- Previene errores.
- Mejora el uso de los recursos.
- Permite mejorar los requerimientos al interior de la empresa.

- Ofrece una visión sistemática de las actividades de la institución.
- Visualiza los errores y la manera de corregirlos.
- Desarrolla un sistema completo de evaluación.
- Permite que la organización cumpla con los objetivos planteados.

2.2.1.5 Clasificación de los Procesos

La clasificación dentro de la resolución emitida por la SENRES (2006), manifiesta que los procesos al interior de cada institución pública se agrupan en función del grado de contribución y valor agregado al cumplimiento de la misión institucional, por tanto, de acuerdo a su responsabilidad se clasifican en:

- **Procesos Gerenciales**

Estos procesos son responsables de emitir políticas, directrices y planes estratégicos para el funcionamiento de la institución.

- **Procesos Operativos**

Son responsables de generar el portafolio de productos y/o servicios que responden a la misión y objetivos estratégicos de la institución.

- **Procesos de Apoyo**

Son responsables de brindar productos de asesoría y apoyo logístico para generar el portafolio de productos institucionales.

2.2.1.6 Jerarquía de los Procesos

Mariño (2002), menciona que de acuerdo a la complejidad de los procesos se diferencia un nivel jerárquico de la siguiente manera:

- **Macroprocesos.-** Conjunto de procesos interrelacionados que tienen un objetivo común.
- **Procesos.-** Secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.
- **Subprocesos.-** Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede ser útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

2.2.2 BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM)

Cesas (2009), manifiesta que la mayoría de las organizaciones, buscan integrar y alinear sus procesos, su tecnología, sus decisiones, su capital humano; para mejorar su desempeño y elevar sus niveles de eficiencia operacional y de negocio. Para lograr esto, se ha desarrollado la inserción de las disciplinas de la Gestión de los Procesos de Negocio (en inglés BPM, Business Process Management) para acelerar el cumplimiento de dicho objetivo.

Garimella et al. (2008), dicen que BPM constituye cada vez más una parte importante de la organización de cualquier empresa cuyo objetivo es la detección y definición de procesos de negocio para su posterior automatización, mejora y control, incrementando la eficiencia, mejorando los servicios y homogeneizando las políticas de trabajo de un área o de toda la organización.

En conclusión, BPM es un conjunto de métodos, herramientas y tecnologías utilizados por organizaciones de cualquier tamaño para diseñar, representar, analizar, controlar procesos de negocios operacionales, para aumentar su

productividad, y la eficacia de sus actividades, con un enfoque centrado en los procesos para mejorar el rendimiento que combina las tecnologías de la información con metodologías de proceso y gobierno.

2.2.2.1 Ciclo de Vida de los Procesos

Para una buena Gestión por Procesos se deberá identificar, medir, controlar y asignar objetivos al funcionamiento de los mismos. Así mismo, se deben asignar los recursos y un responsable a cada uno de ellos. (SOA Foundation, 2009)

El ciclo de vida de los procesos de negocio, se compone de las siguientes etapas:

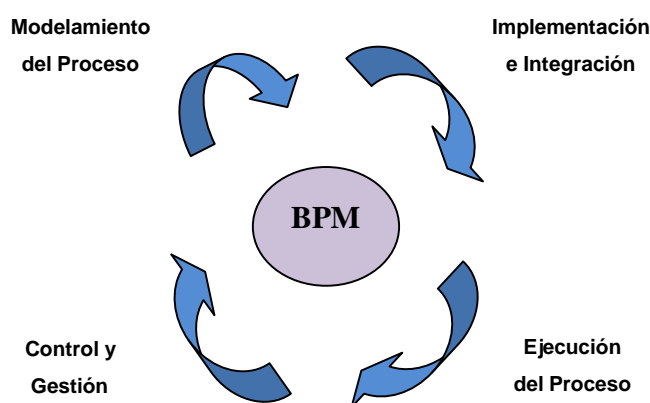


Figura 2.4 – Ciclo de vida de los Procesos
Fuente: (Estrasol, 1996)

- **Modelamiento de los procesos de negocio.-** en esta etapa se crea o modela un proceso de negocio, también se definen mejoras, o cambios a los procesos para optimizarlos. En esta etapa el principal involucrado es el Analista de Negocios.
- **Implementación.-** en esta etapa se integran los componentes necesarios para implementar el proceso. El principal involucrado en esta etapa es el

Ingeniero de Tecnologías de Información; para el caso de que los procesos se implementen como soluciones tecnológicas.

- **Ejecución de Procesos.-** esta es la etapa donde se explota el proceso desarrollado previamente, donde los principales involucrados son los participantes del proceso. Además aquí se recolecta la información para control y seguimiento.
- **Control y Gestión.-** esta es la etapa donde se le da seguimiento a los procesos, y donde se analiza la información de su ejecución, por ejemplo: indicadores de desempeño, su principal característica es que la información se analiza en tiempo real. Los involucrados son los Supervisores, y la Gerencia.

2.2.3 MODELAMIENTO DEL PROCESO

El modelado de procesos de negocio es una herramienta invaluable para la gestión de procesos de negocio (BPM) que permite trazar, probar y cambiar procesos antes de implantarlos. Provee el enlace entre las capacidades deseables en BPM y el estado real de ésta, puede incluso medir el desempeño de BPM y predecir la habilidad del sistema de responder ante cambios internos y externos. (Deva, 2009)

2.2.3.1 Levantamiento de Información

Es el proceso mediante el cual el analista de negocios recopila datos e información de la situación actual de un sistema. Esto se realiza mediante el uso de instrumentos y técnicas como:

- Entrevista
- Encuesta
- Observaciones

- Simulación
- Técnicas audiovisuales y de inspección

El mejor camino para obtener una información confiable es aplicar estas técnicas a los empleados de la organización, ya que ellos son quienes se encuentran interactuando con la realidad del proceso.

Se debe mencionar que la participación de los líderes de la organización es de gran importancia, ya que esto contribuirá al buen desarrollo y al cumplimiento de los objetivos que la organización se ha planteado.

2.2.3.2 Identificación y Selección de Procesos

Roure et al. (1997), dice que la identificación y selección de los procesos es un factor importante, pues permite ordenar los procesos de forma secuencial y comprender su verdadera dimensión.

La declaración tanto de la misión como de la visión de la organización serán el punto de partida para identificar los procesos que se deben desarrollar en la misma. Los procesos que se derivan de la misión se los denomina Misionales y aquellos que se derivan de la visión se los denomina Visionarios.

Los primeros establecen los procesos básicos en los que la organización debe trabajar, ya que en la misión se identifica a los clientes, los productos y en qué ámbito de acción se trabajará. De la misma manera se deben identificar los procesos visionales, ya que son el complemento de los procesos organizacionales y con los cuales la organización puede seguir creciendo.

Esta etapa permite identificar claramente los individuos que intervienen en el proceso, las tareas que realiza, a quién afectan cuando su trabajo no se realiza

correctamente y el valor de cada tarea o su contribución al proceso. El número de procesos que se vaya a determinar puede ser variable dependiendo del enfoque de la persona que esté analizando o diseñando el sistema.

La identificación de los procesos requiere que exista un entendimiento común de los procesos generales de la organización y su objetivo fundamental es construir un Mapa de Procesos que contenga una visión panorámica de la organización.

2.2.3.3 Mapa de Procesos

Efectuada la identificación y selección de procesos es necesario definir y reflejar su estructura de modo que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones entre los procesos.

Según Mariño (2002), la manera más representativa de reflejar los procesos es un mapa de procesos, que es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión. Una representación gráfica del mapa de procesos es el siguiente:

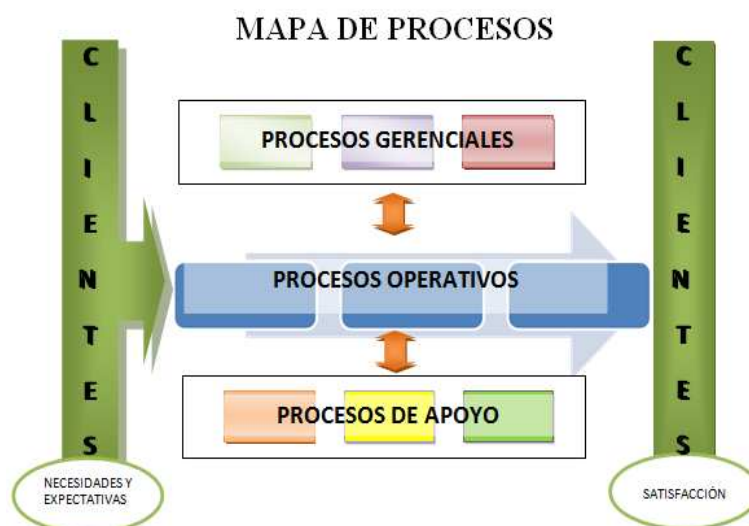


Figura 2.5 – Mapa de Procesos
(Beltrán, 2001)

Los mapas de procesos permiten a una organización proporcionar una clara comprensión jerárquica de sus procesos y responsables, mejorar la coordinación entre sus procesos clave, estratégicos y de soporte.

2.2.3.3.1 Elaboración del Mapa de Procesos

Para elaborar el mapa de procesos se debe realizar lo siguiente:

- Identificar todos los procesos que se realizan en la Organización, con sus elementos y relaciones entre ellos.
- Clasificar los procesos en los tres grandes grupos.
- Describirlos desglosando hasta conseguir el nivel de detalle necesario, partiendo de una lista con todos los procesos identificados e ir agrupándolos hasta el primer nivel.

2.2.3.4 Descripción de los Procesos

Los criterios y métodos para representar las actividades que se realizan en un proceso se pueden documentar con el objeto de establecer una descripción detallada del mismo. Esto permitirá a los participantes del proceso identificar las relaciones e interrelaciones, así como el objetivo del proceso.

Los procesos pueden ser descritos utilizando fichas técnicas o en forma gráfica mediante diagramas.

2.2.3.4.1 Caracterización de los Procesos

Este tipo de descripción utiliza fichas y hojas en las que se caracteriza al proceso, lo

que consiste en definir los elementos relevantes que participan en los procesos, entre estos se tienen: nombre, objetivo, alcance, propietario, proveedores, entradas, recursos, actividades, salidas, clientes, indicadores, controles, registros y anexos del proceso.

2.2.3.4.2 Business Process Diagram (BPD)

BPD, es un diagrama diseñado para representar gráficamente la secuencia de todas las actividades que ocurren durante un proceso, basado en la técnica de “Flow Chart”, incluye además toda la información que se considera necesaria para el análisis. Para dicha diagramación se utilizará una notación gráfica denominada BPMN.

2.2.3.5 Business Process Modeling Notation (BPMN)

Según OMG (2009), menciona que BPMN es una notación gráfica que describe la lógica de los pasos de un proceso de negocio. Esta notación ha sido especialmente diseñada para comunicarse con facilidad y comprensión, para coordinar la secuencia de los procesos, ya que se pueden capturar todos los detalles relevantes de los mismos según su perspectiva. De esta forma BPMN define la notación y semántica de un Diagrama de Procesos de Negocio (Business Process Diagram, BPD).

2.2.3.5.1 Simbología del Diagrama

Es una representación que permite describir en forma gráfica un proceso a través de la utilización de símbolos, los cuales se detallan a continuación:

- **Eventos.-** son aquellos que representan sucesos que ocurren durante el transcurso de un proceso de negocio y afectan la secuencia o tiempo de las

actividades en un proceso. BPMN clasifica a los eventos en tres tipos principales: Comienzo, Intermedio y Fin.

Tabla 2.1 – Simbología de Eventos


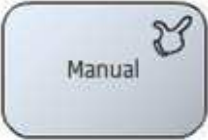


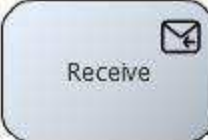
TIPO DE EVENTO	COMIENZO	INTERMEDIO	FIN	DESCRIPCIÓN
Ninguno				No hay disparador específico para el evento.
Mensaje				El mensaje es enviado para comenzar el proceso, reanudar flujo o al final del proceso.
Temporizador				Es disparado en una fecha/hora específica o en un intervalo regular (ciclo de tiempo).

Fuente: (Statum, 2009)

- **Actividades.-** representan el trabajo que una empresa u organización realiza dentro de un proceso de negocio. Los tipos de actividades que forman parte de un diagrama de proceso de negocio son: tarea y subproceso.
 - **Tarea.-** es una actividad atómica que es incluida dentro de un proceso, y es utilizada cuando el trabajo no puede ser desglosado a un nivel con mayor detalle.

A continuación, se muestra los posibles tipos de tarea, que detallan información adicional de la misma representada con el icono correspondiente.

Tabla 2.2 – Simbología de Tareas



TIPO DE TAREA		DESCRIPCIÓN
De Usuario		Son aquellas que requieren la interacción del hombre con una aplicación de software.
Manuales		Son aquellas que son completadas por una persona sin utilizar un software.
De Servicio		Son completadas sin la interacción del hombre.
De Envío		Son utilizadas para enviar mensajes fuera del proceso (utilizando servicios web).
De Recepción		Son empleadas para aguardar un mensaje desde fuera del proceso (utilizando servicios web).

Fuente: (Statum, 2009)

- **Sub-proceso.-** es una actividad compuesta, definido mediante un flujo de otras actividades. En su forma colapsada usan un marcador que los distingue de las tareas, el mismo consiste en un cuadrado con un signo de suma “+” en su interior.

A continuación se muestran los tipos de sub-proceso que se encuentran en la notación BPMN:



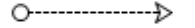
Tabla 2.3 – Simbología de Sub-Proceso

TIPO DE SUB-PROCESO		DESCRIPCIÓN
Reutilizable		Permite recurrir a un sub-proceso reutilizable que se encuentra definido fuera del proceso.
Embebido/ Integrado		Está incluido en el proceso padre y describe las actividades contenidas por un sub-proceso, el cual no posee todas las características de un diagrama de procesos de negocios.

Fuente: (Statum, 2009)

- **Objetos de conexión.-** son elementos de unión que indican la secuencia del diagrama de flujo del proceso entre las tareas, compuertas y eventos.

Tabla 2.4 - Simbología de Objetos de Conexión

TIPOS DE OBJETOS DE CONEXIÓN	DESCRIPCIÓN	
Flujos de Secuencia		Son utilizados para mostrar el orden de las actividades en un proceso. Cada flujo tiene solo una fuente y solo un destino.
Asociación		Son empleadas para asociar artefactos con objetos del flujo para que el proceso sea más legible.
Flujos de Mensaje		Son utilizados para mostrar el flujo de mensajes entre dos entidades que están preparadas para enviarlos y recibirlos.

Fuente: (Statum, 2009)

- **Compuertas.-** son mecanismos de control del flujo de secuencia del proceso, utilizados para la ramificación, fusión, unión así como para decisiones condicionales.

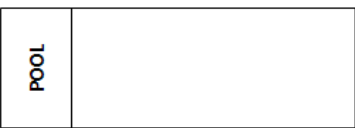
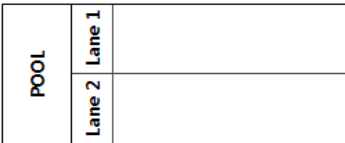
Tabla 2.4 – Simbología de Compuertas

TIPOS DE COMPUERTAS		DESCRIPCIÓN
Exclusiva		Se elige un único flujo de secuencia saliente, basado en expresiones utilizando datos del proceso.
Inclusiva		Cada flujo de secuencia saliente es evaluado de forma independiente. Se puede tomar hasta el máximo de flujos de secuencia salientes.
Paralela		Es utilizado para fusionar trayectorias paralelas.

Fuente: (Statum, 2009)

- **Swimlanes.-** son contenedores para los flujos de secuencia entre actividades, empleados para ayudar en la organización y categorización de las actividades contenidas en el Pool.

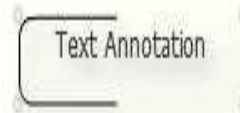
Tabla 2.5 – Simbología de Swimlanes

TIPOS DE SWIMLANES		DESCRIPCIÓN
Pool		Actúa como contenedor para los flujos de secuencia entre actividades.
Lanes		Se utilizan para organizar y categorizar las actividades dentro de un pool.

Fuente: (Statum, 2009)

- **Artefactos.-** son objetos que brindan información adicional sobre un proceso que no se relaciona directamente con el flujo de secuencia del proceso. BPMN proporciona tres tipos de artefactos: Data Objects, Groups y Annotations.

Tabla 2.6 – Simbología de Artefactos

TIPOS DE ARTEFACTOS		DESCRIPCIÓN
Objeto de Datos		Son utilizados con fines informativos para mostrar cómo un documento u otros datos se relacionan al proceso. Puede estar asociado a flujos u objetos relacionados al flujo.
Anotaciones de Texto		Son utilizadas para agregar anotaciones adicionales de la actividad.

Fuente: (Statum, 2009)

2.2.3.5.2 Modeladores de Procesos en BPMN

Existen varios modeladores de procesos que utilizan la notación BPMN, como: Aura, Intalio, Fácilis, BizAgi; que tienen como objeto modelar procesos de negocio de manera comprensible para los usuarios, y a la vez simular el comportamiento de los mismos. Para efectos de este proyecto se consideró la utilización del Modelador BizAgi.

BizAgi permite diseñar, modelar, integrar, automatizar y monitorear los procesos de negocio por medio de un ambiente gráfico. El primer paso a seguir para mejorar la eficiencia operacional de una organización, consistirá en definir claramente los procesos, de esta manera BizAgi presenta los procesos en un formato estándar de aceptación mundial, que ha sido conocido como BPMN: Business Process Modeling Notation.

Al finalizar el diseño de los procesos en este modelador, se los puede automatizar, es decir, contar con una aplicación que ejecute y controle el cumplimiento de los procesos diseñados, para que la organización opere con procesos eficientes.

2.2.4 CONTROL Y GESTIÓN DE PROCESOS

Según la SENRES (2006), se establece que el control de procesos permite medir el grado de cumplimiento de las tareas mediante el uso de indicadores de gestión.

El control y gestión de procesos constituye la base para saber qué se está obteniendo, en qué extensión se cumplen los resultados deseados y por dónde se deben orientar las mejoras.

El objetivo de controlar es realizar el análisis del proceso, detectar posibles errores, tomar decisiones eficaces y ejecutar acciones que repercutan en una mejora del comportamiento del proceso mediante el establecimiento de un Sistema de Control de los mismos.

2.2.4.1 Sistema de Control

Según la Norma (2003), el Sistema de Control es una herramienta considerada un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado, y así en base a la toma de decisiones concentrar los esfuerzos y acciones de mejora en los procesos considerados críticos o con defecto.

El sistema de control debe estar definido y orientado por los objetivos estratégicos de una organización, es así que con la aplicación de indicadores de gestión a los procesos se puede obtener información necesaria para el análisis, que permitirá

determinar el grado de cumplimiento de objetivos, y facultará a la alta dirección para la toma de decisiones y establecimiento de acciones de mejora.

A continuación, en la figura 2.6 se muestra el Modelo de un Sistema de Control:

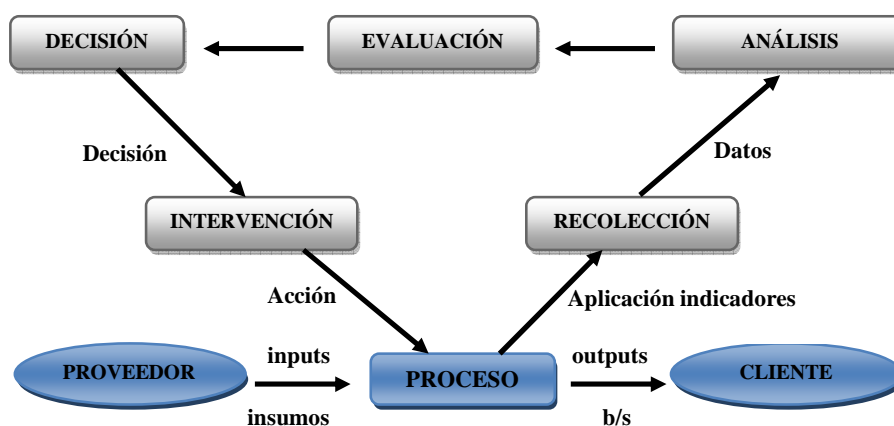


Figura 2.6 – Modelo de Sistema de Control
Elaborado por: Investigadores

- **Recolección de la información.-** esta etapa corresponde a la recaudación de los resultados de la aplicación de indicadores de gestión.
- **Análisis y Evaluación de la información.-** el análisis es la interpretación y valoración de los resultados obtenidos luego de la aplicación de indicadores de gestión establecidos. La evaluación permite visualizar la diferencia entre los resultados deseados y los resultados reales de la información obtenida, identificar las áreas de mejora y la evolución de un proceso según sus objetivos.
- **Decisión y Comunicación de acciones de mejora.-** esta etapa corresponde a la dirección, que deberá tomar decisiones acerca de las acciones de mejora

a ejecutar, mismas que serán comunicadas al personal de la organización para su interacción en dicha mejora.

- **Intervención.-** el responsable del área, actividad o proceso propone a las personas autorizadas de la organización, la ejecución de las acciones definidas para emprender la mejora de procesos.

Adicionalmente, se debe establecer un examen periódico al sistema de indicadores de gestión establecidos, ya que es conveniente asegurarse de que siguen siendo pertinentes y cumplen con los objetivos organizacionales establecidos. Cuando se demuestre que uno o varios indicadores ya no son útiles, o no son objeto de seguimiento, es importante conocer la causa y cuestionar su mantenimiento.

El establecimiento y ejecución de estos exámenes permite disponer de un sistema de indicadores actualizado y fomenta la mejora continua de la organización, según los resultados de las evaluaciones periódicas, se deben mantener, modificar o suprimir los indicadores existentes, o a su vez se deben crear nuevos.

Las principales ventajas que brinda un sistema de control son:

- Mantener el sistema estable.
- Detectar defectos o fallas en el desarrollo de los procesos.
- Mantener alineados los procesos a los objetivos planteados.
- Alcanzar el objetivo del proceso de forma rápida y continua.
- Incrementar la productividad y mejorar los rendimientos.
- Optimizar la operación del proceso/ utilización del equipo.
- Facilitar el acceso a los datos del proceso.
- Establecer acciones de mejora para los procesos.

2.2.4.2 Indicadores de Gestión

Un indicador es la representación cuantificada de la información que permite identificar cómo se encuentra la situación de la empresa en relación con algún aspecto real que se quiera conocer.

Según Mariño (2002), dice que para poder controlar, mejorar o comparar cualquier proceso y conocer qué está sucediendo con él, el responsable del mismo debe instituir medidores o indicadores que, como su nombre lo muestra, midan o indiquen el nivel de desempeño de dicho proceso.

2.2.4.3 Tipos de Indicadores

(Mariño, 2002) establece que dentro de la administración de procesos se puede tener indicadores de proceso o de resultados, con el fin de medir qué está pasando con las actividades y los resultados del proceso respectivamente, teniendo así los siguientes:

- **Indicadores de resultado.-** miden la conformidad o no conformidad de los resultados de un proceso sean estos bienes o servicios con los requerimientos del cliente. Es decir, mide la efectividad de satisfacer al cliente.
- **Indicadores de proceso.-** miden qué es lo que está sucediendo dentro de los procesos con sus actividades o la variación existente en el proceso, es decir mide lo que hace dicho proceso.
- **Indicadores de eficacia.-** miden el logro de los resultados propuestos, se enfoca en el qué se debe hacer, por tanto para establecer un indicador de este tipo es muy importante conocer y definir los requerimientos del cliente del proceso.

- **Indicadores de eficiencia.-** miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso.

2.2.4.4 Formalización de Indicadores

Según la Norma (2003), los conceptos que pueden considerarse a la hora de formalizar los indicadores son los siguientes:

- **Selección de indicadores.-** esta etapa responde a la pregunta “¿Qué indicador interesa poner en marcha?”. Los recursos de una organización son limitados y por ello sólo se deben desarrollar aquellos indicadores que son “rentables” para la organización, es decir, aquellos para los cuales la importancia de la información que simbolizan justifique el esfuerzo necesario para su obtención.
- **Denominación del indicador.-** esta etapa responde a la pregunta “¿Sobre qué quiere llevar la medida?”. La denominación corresponde a la definición del concepto a valorar, a la hora de desarrollar los indicadores, hay que considerar que aporten valor y que no sean redundantes.
- **Forma de cálculo.-** esta etapa responde a la pregunta ¿Cómo se calcula?. Es el sistema que se emplea para computar la información y llegar al resultado considerando la periodicidad con la que se calcula el indicador: mensual, trimestral, anual, etc.
- **Especificación del indicador y fuentes de información.-** con objeto de alcanzar un indicador fiable y comparable en el tiempo, se debe definir con detalle el concepto que se quiere valorar, es muy importante definir todos aquellos conceptos que puedan ser interpretados de diferente forma. Así

mismo, en aquellos casos en los que pueda existir diferencia de los criterios con relación a las fuentes de la información, conviene especificar cuáles son las fuentes empleadas para obtener los datos utilizados en el cálculo del indicador.

- **Forma de representación.-** es conveniente representar la evolución del objetivo en un gráfico que muestre de forma expresa los resultados alcanzados. Para seleccionar si una gráfica debe mostrar la mejora de forma ascendente o descendente es recomendable seguir el lema “los problemas disminuyen, las mejoras aumentan”. Es decir, todo indicador positivo representa la mejora mediante un gráfico ascendente, mientras que todo indicador negativo muestra su mejora en gráficas que descienden.
- **Definición de umbrales y de objetivos.-** con el objeto de facilitar el uso de los indicadores ligados a la gestión y al control, es muy común la representación de los objetivos a alcanzar, o los umbrales a considerar junto a los indicadores relacionados.

2.2.5 MANUAL DE PROCESOS

El manual de procesos es muy importante en las organizaciones, para SENRES (2006), “Manual de procesos es un documento que contiene políticas, métodos y procedimientos que permiten identificar y describir las entradas, actividades, salidas, controles, recursos e interrelacionamientos de las unidades y procesos de la institución”.

La estructura del manual de procesos no es rígida, sin embargo contiene los siguientes elementos: contenido, introducción, objetivo, alcance, glosario de

términos, mapa e inventario de procesos, diagramas de procesos de negocio, caracterización de los procesos y formalización de indicadores.

2.2.5.1.1 Objetivo del Manual de Procesos

El manual de procesos busca promover una producción organizada y estandarizar los productos o servicios que se entregan.

SENRES (2006), en su normativa menciona que el objetivo es fortalecer la gestión de las instituciones, organismos, entidades y empresas del Estado, por medio de la gestión institucional basada en hechos documentados, así facilitará la operatividad y establecer los estándares de medición y control de la gestión organizacional y la satisfacción de los clientes.

3 METODOLOGÍA

En el presente capítulo se aplica la metodología definida anteriormente, con la cual se obtendrá la información y datos necesarios que servirán para establecer los lineamientos que permitirán alcanzar los objetivos del presente proyecto.

Está dividido en dos etapas, en las cuales se mencionan las actividades realizadas y la descripción de herramientas para determinar el análisis de la situación actual y un enfoque de las actividades operativas de la institución basado en procesos.

3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Es el punto de partida para evaluar la situación actual de la empresa, es decir describir los factores internos y externos existentes en la organización.

Para realizar el análisis de la situación actual de la ESP, se llevaron a cabo varias reuniones con los directivos de la institución; es así que se logró determinar los factores a través de varias entrevistas con el Jefe de Personal, designado por la Dirección, junto con los Jefes de las distintas dependencias.

3.1.1 ANÁLISIS EXTERNO

En este estudio se determinó aquellos factores que la institución maneja frente al entorno externo. Para esto se consideró un análisis sobre algunas variables macroeconómicas de un país, así como también el entorno que condiciona el desempeño de la organización.

3.1.1.1 Macro ambiente

El macro ambiente permite delinear el entorno en que se desenvuelve la empresa y la realidad en la que se desempeña. En esta etapa se realizó un análisis en los siguientes factores económico, político - legal, social, tecnológico y competitivo.

3.1.1.1.1 Factor Económico

Su análisis resulta importante, ya que puede afectar directamente a posibles estrategias a tomar. Se analizaron las siguientes variables:

- Inflación
- Presupuesto General del Estado

3.1.1.1.2 Factor Político - Legal

En este factor se analizan aquellos aspectos ligados con la estabilidad política, es decir políticas gubernamentales y legales que condicionan la actividad de la organización.

Por ello se consideró los siguientes documentos:

- Reglamento a la Ley de Personal de la Policía Nacional (2009), decreto 1520.
- Registro Oficial N. 106 del 04 de marzo de 1938.
- Reglamento Interno de la ESP (1990), artículo 4.

3.1.1.1.3 Factor Social

Describe las características de la sociedad en la que opera la organización, para efectos de éste estudio se tomó en cuenta el desempleo y la delincuencia como se mencionó en el marco teórico en lo referente al Factor Social.

3.1.1.1.4 Factor Tecnológico

Como se vió en el marco teórico en lo referente al tema, el factor tecnológico constituye un elemento clave para el desarrollo de las actividades de la ESP, por esta razón el Gobierno Nacional está comprometido a brindar seguridad a la ciudadanía, de tal manera que se provee a la Policía Nacional de los recursos necesarios estipulados en la Constitución (2008).

3.1.1.2 Microambiente

Constituye el ambiente más cercano a la organización, el desafío para los gerentes consiste en analizar las fuerzas competitivas de un ambiente industrial para identificar aquellos factores con los que se enfrenta:

- Amenaza de ingreso de nuevos competidores.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.
- Poder de negociación de los proveedores y compradores.
- Rivalidad entre los competidores.

Para este análisis se consideraron los siguientes puntos:

- Constitución Nacional del Ecuador (2008), artículo 158.
- Ley de Personal de la Policía Nacional (1998), artículo 37.
- Registro Oficial N. 588 del 12 de mayo del 2009.
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

3.1.2 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno es el estudio de los factores clave, que en su momento han condicionado el desempeño pasado de la organización. Para este estudio se determinaron aquellos factores internos en base a los siguientes aspectos:

3.1.2.1 Estructura Organizacional

Toda empresa consta necesariamente de una forma de organización de acuerdo a sus necesidades por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y el funcionamiento de la misma.

Para este análisis se consideraron los artículos N. 11, 14, 17 del Reglamento Interno de la ESP (1990).

3.1.2.2 Recurso Humano

El recurso humano que pertenece a la ESP, es designado por las siguientes dependencias policiales:

- Dirección Nacional de Educación
- Dirección Nacional de Personal

Para lo cual se revisaron los siguientes documentos:

- Ley de Personal, Título V, Capítulo I.
- Reglamento Interno de la Escuela Superior de Policía (1990).

3.1.2.3 Tecnología

La ESP en su afán de brindar un servicio de calidad, busca los métodos innovadores y actualizados para cumplir con este objetivo, por lo que trata de estar a la vanguardia en el aspecto tecnológico.

Para esto se revisaron los artículos N. 134, 135 del Reglamento Interno de la Escuela Superior de Policía (1990).

3.1.2.4 Infraestructura

Considerando el marco teórico en lo referente a infraestructura, se analizó el Reglamento Interno de la Escuela Superior de Policía (1990) junto con el Jefe del Departamento de Logística para determinar en qué numeral se menciona el factor infraestructura, ya que no existe un artículo que establezca la importancia de este factor.

3.2 REVISIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Una vez analizada la situación actual de la organización se procedió a revisar el direccionamiento estratégico de la ESP.

3.2.1 REVISIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN

La ESP tiene definida su razón de ser, como se muestra a continuación:

Formar subtenientes de Policía nacionales y extranjeros, de línea y de servicios, para el ejercicio eficiente de sus funciones asignadas, en el cumplimiento de la ley, el orden interno, la seguridad individual y social; y las demás contempladas en la Constitución Política de la República del Ecuador. (Reglamento Interno de la Escuela Superior de Policía, 1990, pág. 2).

A través de una jornada de trabajo con los directivos de la institución, se reformuló una nueva misión, tomando en cuenta el criterio administrativo de los componentes que debe abarcar toda misión organizacional. Para lo cual se elaboró y desarrolló la siguiente tabla:

Tabla 3.1 – Preguntas para la reformulación de la Misión

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Quiénes somos?	Una institución estatal de orden gratuito, que forma hombres y mujeres profesionales con vocación de trabajo en beneficio de la comunidad.
¿Qué servicios ofrecemos?	Preparar de una manera integral a los futuros Oficiales nacionales y extranjeros, de línea y de servicios, en los aspectos académico, físico, legal, ético, moral y de procedimientos policiales fundamentados en el respeto de los derechos y garantías ciudadanas.
¿Quiénes son nuestros clientes?	Los jóvenes ecuatorianos, hombres y mujeres, bachilleres y profesionales que se encuentren enmarcados dentro de los requisitos de admisión.
¿Cuál es la filosofía de calidad?	Alta calidad.
¿Cuál es el vínculo que existe entre la institución y la comunidad?	Ofrecer servicios policiales en beneficio de la comunidad, brindando seguridad, orden y el cumplimiento de la ley.

Fuente: (ESP-Polinal, 2006)

Elaborado por: Investigadores

La ESP tiene como visión actual, la siguiente:

Vemos a la ESP ubicada en el pedestal de la calidad educativa, al interior del sistema educativo policial, convertida en la Universidad Técnica Policial; con una organización y funcionamiento orientados a formar los profesionales de policía, de la seguridad que garantizan la paz, el orden y la vigencia de la ley; con una infraestructura y equipamiento que posibiliten lograr profesionales capacitados científica, tecnológica y humanamente para servir a la sociedad ecuatoriana. (ESP-Polinal, 2006).

Mediante la revisión de la visión actual, se han formulado las siguientes preguntas:

Tabla 3.2 – Preguntas para la reformulación de la Visión

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Quiénes queremos ser?	Ser una Universidad Técnica Policial líder en formación de profesionales de policía avalizada por el CONESUP.
¿Cuál es el plazo que nos planteamos?	En un plazo aproximado de 5 años.
¿Qué estrategia utilizaremos para lograrlo?	Sistematizando las actividades que se realizan.
¿Cuáles son los elementos fundamentales para el cumplimiento de la visión?	Integrar las necesidades del sistema educativo policial con las de la sociedad ecuatoriana.

Fuente: (ESP-Polinal, 2006)

Elaborado por: Investigadores

3.2.2 REVISIÓN DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES

Como se indicó en el marco teórico en lo referente al tema, los valores organizacionales influyen en las labores diarias de la institución. La ESP tiene establecido los siguientes valores:

- Honestidad
- Respeto
- Disciplina y Responsabilidad
- Justicia y Equidad
- Integridad

3.2.3 REVISIÓN DE LAS POLÍTICAS ORGANIZACIONALES

Como se señaló en el marco teórico en lo referente al tema, las políticas que son el soporte de los esfuerzos para alcanzar los objetivos propuestos de la ESP son los siguientes:

- Motivar y buscar la satisfacción laboral de los miembros para mejorar su desempeño.
- Promover el desarrollo de la institución a través de la capacitación del personal.
- Fomentar un cambio de actitud en la atención de las demandas de la sociedad.
- Desarrollar y mantener una gestión organizacional eficiente.

3.2.4 REVISIÓN DE LOS OBJETIVOS

Una vez establecidos la misión, visión, valores y las políticas de la institución, se revisó si los objetivos actuales de la ESP se encuentran en base a lo señalado en el marco teórico en lo referente a objetivos, en la ESP se definieron los siguientes:

- Proporcionar los conocimientos necesarios para alcanzar el perfil del Subteniente de Policía que requiere la Institución;
- Capacitar a los aspirantes a Oficiales en las técnicas y procedimientos policiales;
- Brindar un conocimiento básico de las Leyes y Reglamentos Institucionales y conexas al servicio policial;
- Iniciar una carrera de tipo académico que contribuya al desenvolvimiento de la Policía Nacional;

- Promover y ejecutar convenios con instituciones o universidades nacionales o extranjeras, para el estudio de otras ciencias afines, que coadyuven a alcanzar el perfil ideal del Oficial de Policía;
- Robustecer la personalidad mediante el cultivo de valores éticos, de autovaloración, solidaridad y espíritu de cuerpo; e,
- Incrementar en el futuro Oficial el respeto de los Derechos Humanos y de servicio a la comunidad.

3.2.5 ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS

Luego de identificar los factores internos y externos de la institución, mediante una reunión con los directivos de la ESP se analizó la situación de la misma y en base a los objetivos definidos, se plantearon conjuntamente las posibles estrategias a ejecutar.

3.3 MODELAMIENTO, CONTROL Y GESTIÓN DE PROCESOS

El alcance de este proyecto comprende la identificación y descripción de procesos para el modelamiento de los mismos, se incluirá una propuesta de Sistema de Control con los respectivos Indicadores de Gestión para cada uno de los procesos operativos de la institución.

3.3.1 IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE PROCESOS

Mediante el levantamiento de información realizado por medio de entrevistas al personal de la Jefatura de Estudios, se determinaron las actividades, subprocesos,

procesos, macroprocesos y responsables que se desarrollan en esta dependencia, con ayuda del formato de Levantamiento de Información que se muestra en el Anexo A.

Para identificar los procesos de la ESP fue necesario realizar lo siguiente:

- Enlistar las actividades que se realizan.
- Estructurar los procesos en base a las actividades.
- Definir los límites del proceso.
- Identificar el resultado del proceso (salida).
- Identificar los clientes del proceso.

3.3.2 MAPA DE PROCESOS

Una vez identificados los procesos de la ESP, se procedió a clasificarlos y agruparlos considerando lo establecido en el marco teórico en lo referente a modelamiento de procesos, obteniéndose el diseño del mapa de procesos.

3.3.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

3.3.3.1 Business Process Diagram

El diseño de los procesos operativos se representó por medio de un Diagrama de Procesos de Negocio, el cual muestra a través de un gráfico la manera de llevar a cabo un proceso y la secuencia de sus actividades utilizando como herramienta el modelador de procesos BizAgi.

3.3.3.2 Caracterización del Proceso

Para elaborar la caracterización de los procesos se consideró el marco teórico en lo referente al tema y el formato de Caracterización de Procesos que se muestra en el Anexo B.

3.3.4 SISTEMA DE CONTROL DE PROCESOS

En base a lo establecido en el marco teórico en lo referente al sistema de control de procesos, se estableció como instrumento de control a los indicadores de gestión, que determinarán los resultados del análisis de los procesos operativos de la institución.

3.3.5 FORMALIZACIÓN DE INDICADORES

Se establecieron indicadores de gestión, que fueron estructurados de acuerdo a lo mencionado en el marco teórico en lo referente a formalización de indicadores con ayuda del formato que se muestra en el Anexo C.

3.3.6 MANUAL DE PROCESOS

Con toda la información obtenida acerca de los procesos operativos de la ESP, se elaboró un Manual de Procesos, el cual constituye una guía de trabajo para las personas que laboran en la organización, ya que contiene el mapa de procesos operativos, diagramas de negocio, caracterización de los procesos e indicadores.

4 RESULTADOS

Una vez recopilada y analizada la información, en este capítulo se encontrarán las mejoras planteadas para dar a la institución un enfoque basado en procesos.

4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Para alcanzar los nuevos objetivos estratégicos de la ESP, se realizó un análisis de la situación actual de la institución.

4.1.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA ESP

Como se indicó en la metodología referente al análisis de la situación actual, se realizó un análisis de los factores externos e internos en las distintas dependencias de la ESP.

4.1.1.1 Determinación de Factores Externos

Una vez analizadas las variables externas, con ayuda del Cptn. Juan Carlos Fernández, se resumieron los siguientes factores externos:

- En el ámbito político se pudo tomar en cuenta que el nuevo gobierno ha generado una transformación política del Ecuador. Lo que constituye una oportunidad para la ESP debido a la gratuidad de la formación. Además existe una gran demanda de aspirantes para la ESP, incentivando a la juventud ecuatoriana a formar parte de la institución.
- Los pases ó también llamados transferencias, generan una alta rotación de oficiales, clases y policías, por consiguiente constituye una amenaza, por lo

que ocasiona una falta de continuidad en las propuestas y proyectos planteados.

- La inflación resulta ser determinante en caso de un incremento, pues podría significar una amenaza para la ESP, ya que aumentan los precios de los insumos, materiales y tecnología dificultando su adquisición.
- Debido al desempleo, tanto hombres como mujeres aspiran tener un trabajo seguro con sueldo fijo, de esta manera constituye una oportunidad para la ESP, ya que logra contar con un amplio número de aspirantes y así poder realizar una selección adecuada de los futuros oficiales de policía.
- La ESP al ser el único instituto de formación de Oficiales de Policía, no abastece la gran demanda de aspirantes, lo que constituye una amenaza para la institución.
- La creciente tendencia de la delincuencia, es una amenaza constante para la sociedad, convirtiéndose en un peligro constante, es así que la ESP busca formar oficiales de policía para contribuir con el cumplimiento de la ley, restablecer el orden público, la seguridad individual y social.
- El factor tecnológico representa una oportunidad latente para la ESP, ya que el gobierno actual está difundiendo y apoyando el desarrollo tecnológico para la ejecución de las actividades planificadas.
- La ESP, no contempla ningún factor competitivo para el desarrollo de su actividad, constituyéndose así como la única entidad pública con la finalidad antes mencionada, pág. 39.

4.1.1.2 Determinación de Factores Internos

Junto con los directivos de la institución se identificaron los factores internos en cada nivel orgánico de la ESP.

Los factores internos determinados en el nivel directivo de la ESP, son los siguientes:

- Es una organización con muchos niveles jerárquicos.
- Estructura organizacional amplia con poca flexibilidad.
- Se maneja una estructura organizacional vertical.
- Existe una clara definición de funciones y responsabilidades de los miembros de la institución.
- Difusión de los principios, valores y la filosofía institucional.
- El sistema de comunicación es formal y disciplinado.
- La comunicación no es abierta entre la dirección y el personal tanto policial como el civil.
- Cuenta con oficinas y equipos adecuados para el desarrollo de las diversas actividades.
- Alta rotación del personal policial que labora en la institución.
- Establece directrices y controla los organismos que conforman la ESP.
- Cuenta con un plan estratégico rígido.

Los factores internos encontrados en el nivel administrativo de la ESP, son los siguientes:

- Los departamentos están bien definidos en base a reglamentos.
- La comunicación en sus distintos departamentos es insuficiente.
- Todas las actividades se encuentran detalladas en el Reglamento Interno de la ESP.
- No cuentan con un Plan Estratégico actualizado.

- No se ejecutan las actividades bajo un Sistema de Gestión por Procesos.
- Falta de compromiso laboral por parte del personal policial.
- Confusión de las responsabilidades de cada cargo.
- No se da importancia a las herramientas administrativas.
- Toma de decisiones rápidas y oportunas.
- La compra de suministros se realiza sólo cuando existen pedidos de los clientes internos.
- La infraestructura es adecuada para cada departamento.
- Incorporación paulatina de personal civil en los departamentos.
- El proceso de selección e inducción de personal civil no lo realiza la ESP.
- El personal policial no cumple con algunos requerimientos de los cargos administrativos.
- El personal civil y policial no maneja una buena relación laboral.
- No existe un mecanismo para medir el desempeño del personal y cumplimiento de objetivos.
- El registro de las transacciones se lo realiza sistemáticamente.
- No existe una capacitación equitativa entre el personal administrativo y operativo.
- La institución no se maneja bajo un Sistema de Gestión de Calidad.
- Infraestructura y equipos adecuados.
- Cuenta con internet en todas las instalaciones.
- No se lleva un correcto inventario de activos fijos.
- Correcto manejo del archivo general.
- No cuenta con un departamento de control interno.
- Existe una correcta base de datos del personal policial, civil y cadetes.

Los factores internos encontrados en el nivel operativo de la ESP, son los siguientes:

- Conocimiento especializado y experiencia académica del personal docente.
- El personal docente está comprometido con la institución.

- La comunicación en sus distintos departamentos es insuficiente.
- Los instructores son seleccionados de una manera exhaustiva.
- Los procesos no forman parte de un sistema.
- Las actividades no se realizan bajo un Sistema de Gestión por Procesos.
- Infraestructura adecuada, tanto académica como de preparación física.
- Equipos adecuados para la formación policial.
- Materiales y suministros son limitados.
- Ejecución de convenios con otras universidades.
- Manejo de archivo.
- Se realiza un plan anual de actividades para cada promoción.
- Biblioteca actualizada.
- Los cadetes cuentan con los servicios de salud y bienestar.
- Uso de tecnologías como el internet para la formación de los cadetes.
- Tanto instructores como profesores son correctamente seleccionados por la Dirección Nacional de Educación.
- Falta de mecanismos de control.
- Poca interrelación con el nivel directivo.
- Comunicación formal y disciplinada.
- No siempre existe una adecuada coordinación entre las fases y actividades que cumple cada departamento.

En base al resultado del análisis externo e interno, se procedió a realizar una propuesta de direccionamiento estratégico, de esta manera lograr establecer los lineamientos que la institución requiere para satisfacer las necesidades actuales de la Escuela Superior de Policía “General Alberto Enríquez Gallo”.

4.1.2 PROPUESTA DE MISIÓN DE LA ESP

De acuerdo a las respuestas obtenidas para la reformulación de la misión en la tabla 3.1, se determinó la siguiente propuesta de misión para la ESP:

La Escuela Superior de Policía “Gral. Alberto Enríquez Gallo” es una institución que forma parte del sistema educativo de la Policía Nacional, encargada de formar de manera gratuita a los jóvenes ecuatorianos en profesionales subtenientes de Policía nacionales y extranjeros, de línea y de servicios, en los aspectos académico, físico, legal, ético, moral y de procedimientos policiales dentro de un marco regido por la calidad, en un adecuado ambiente laboral y así brindar servicios policiales en beneficio de la sociedad, seguridad individual y social, orden interno, cumplimiento de la ley y las demás contempladas en la Constitución Política de la República del Ecuador.

Figura 4.1 – Propuesta de Misión para la Escuela Superior de Policía

Elaborado por: Investigadores

4.1.3 PROPUESTA DE VISIÓN DE LA ESP

De acuerdo a las respuestas obtenidas para la reformulación de la visión en la tabla 3.2 ante preguntas direccionales, se determinó la siguiente propuesta de visión para la ESP:

Para el 2015, la Escuela Superior de Policía “Gral. Alberto Enríquez Gallo” será una Universidad Técnica Policial abalizada por el CONESUP, líder en la formación de oficiales de la Fuerza Pública, integrando las necesidades del sistema educativo policial y las de la sociedad ecuatoriana.

Figura 4.2 – Propuesta de Visión para la Escuela Superior de Policía

Elaborado por: Investigadores

4.1.4 VALORES ORGANIZACIONALES

Los valores organizacionales con los que cuenta la ESP, están orientados al cumplimiento de los objetivos planteados y están acorde a las necesidades de la institución, por lo tanto, no necesitan ser modificados.

Los valores organizacionales de ESP son:

- Honestidad
- Respeto
- Disciplina y Responsabilidad
- Justicia y Equidad
- Integridad

4.1.5 POLÍTICAS ORGANIZACIONALES

Las políticas organizacionales de la ESP, están definidas en los lineamientos establecidos, por lo que no es necesario redefinirlas.

Las políticas organizacionales de la ESP son las siguientes:

- Motivar y buscar la satisfacción laboral de los miembros para mejorar su desempeño.
- Promover el desarrollo de la institución a través de la capacitación del personal.
- Fomentar un cambio de actitud en la atención de las demandas de la sociedad.
- Desarrollar y mantener una gestión organizacional eficiente.

4.1.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para alcanzar la misión propuesta se ha definido los siguientes objetivos estratégicos:

- Identificar el rumbo a seguir de la institución para cumplir con las demandas de la sociedad actual y mantener un adecuado nivel de eficiencia.
- Mejorar el entorno laboral entre el personal y disminuir la distinción de los rangos policiales y las divisiones que existen entre los diferentes niveles de la institución.
- Reducir los tiempos de demora en las actividades y eliminar tareas repetitivas en la institución mediante un sistema de gestión administrativa que contribuya de manera efectiva al desarrollo organizacional.
- Ofrecer una formación integral en la que se complemente la formación policial con la práctica de los conocimientos aprendidos.
- Motivar en el futuro Policía el respeto a los Derechos Humanos, el servicio a la comunidad y al Estado, como funciones fundamentales de su accionar profesional.
- Desarrollar nuevas relaciones institucionales con universidades e instituciones nacionales y extranjeras que contribuyan a mejorar los niveles de adaptación y complementen la formación policial.

4.1.7 ESTRATEGIAS

Con la finalidad de cumplir los objetivos estratégicos planteados se determinaron las siguientes estrategias:

- Actualizar el Direccionamiento Estratégico, de manera que se cumpla con las expectativas de los clientes internos y externos de la institución.
- Direccionar la Gestión de la institución hacia un Enfoque basado en Procesos.
- Capacitar de manera continua al personal docente y de instrucción policial de la ESP, con el objeto de brindar una educación integral.
- Realizar campañas de motivación dirigidas a los futuros Policías, para fomentar el compromiso con el deber policial.
- Promover convenios con instituciones o universidades nacionales y extranjeras, con el fin de alcanzar el perfil ideal del Oficial de Policía.

4.2 MODELAMIENTO DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA ESP

Después de haber identificado y seleccionado los procesos operativos de la ESP siguiendo los pasos señalados en la metodología, se obtuvo como resultado: el mapa, inventario, descripción e indicadores de los mismos.

4.2.1 MAPA DE PROCESOS DE LA ESP

Para que la ESP desarrolle un enfoque basado en procesos deberá basarse en el mapa de procesos propuesto a continuación, representado en la figura 4.3.

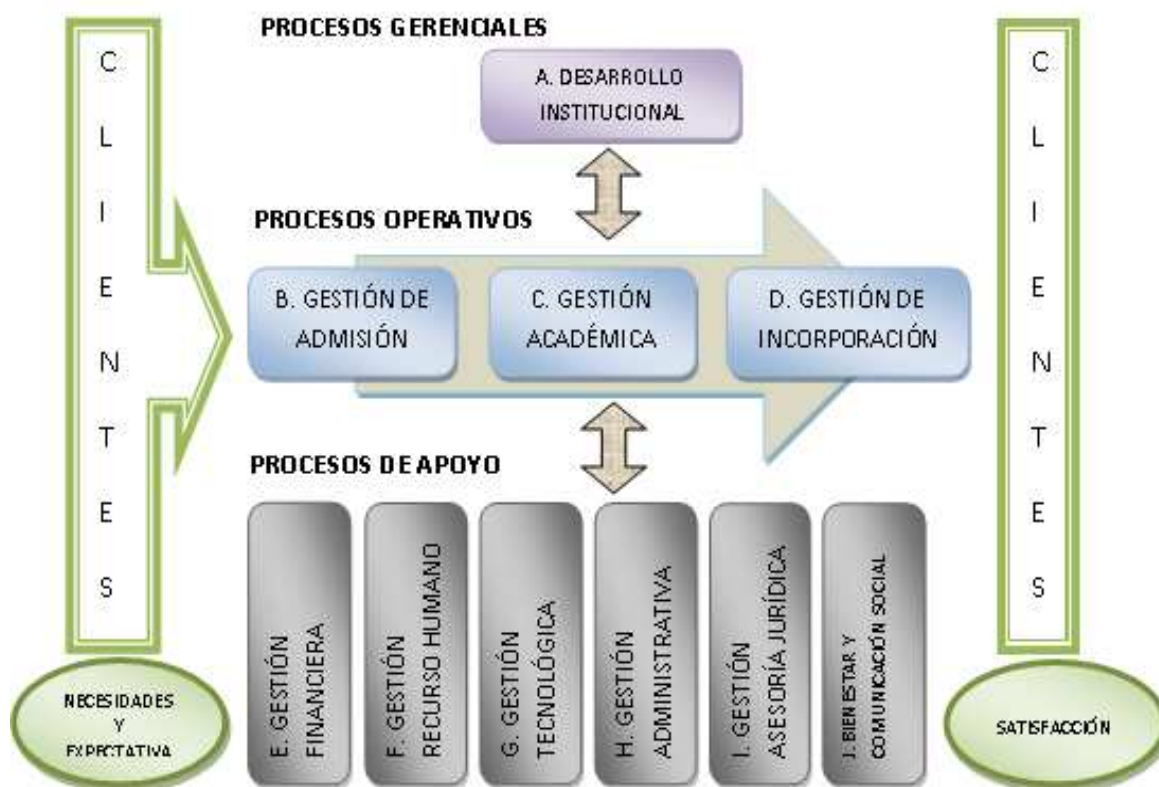


Figura 4.3 – Mapa de Procesos de la ESP
Modificado de: (Beltrán, 2001)

Luego de estructurar el mapa se procedió a desdoblar los macroprocesos operativos de la ESP en los siguientes procesos y subprocesos:

4.2.1.1 Gestión de Admisión (B)

En este macroproceso se determinó cuatro procesos representados en la siguiente figura:

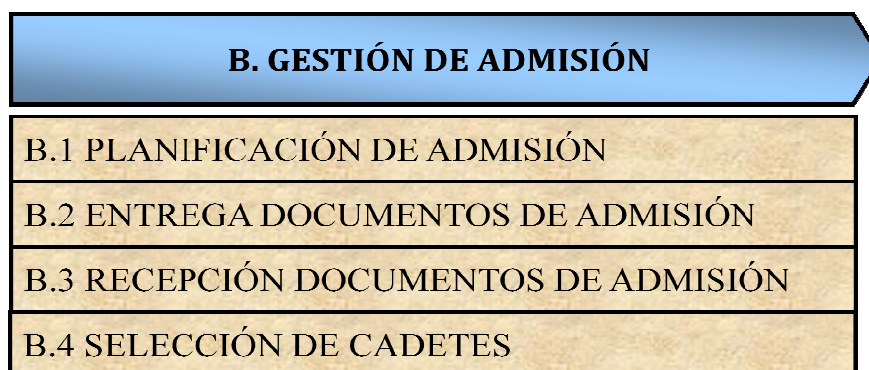


Figura 4.4 – Macroproceso Gestión de Admisión
Elaborado por: Investigadores

En el Proceso Selección de Cadetes (B.4), se encontró los siguientes subprocesos:

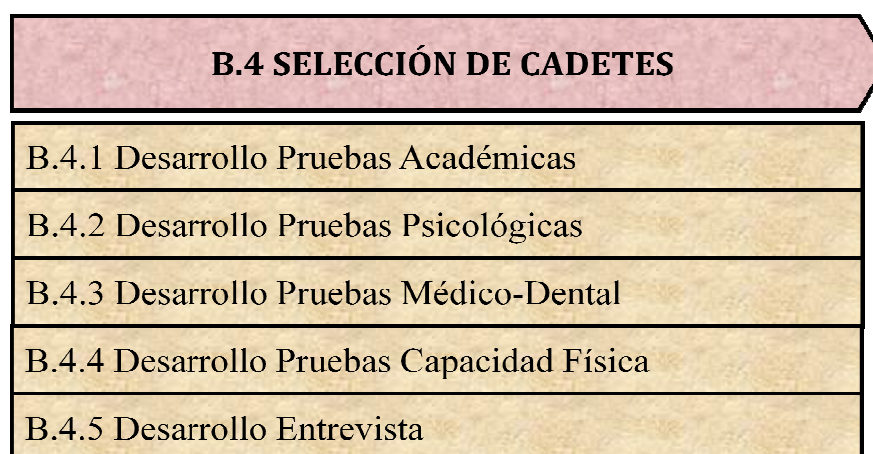


Figura 4.5 – Proceso Selección de Cadetes
Elaborado por: Investigadores

4.2.1.2 Gestión Académica (C)

En este macroproceso se determinó tres procesos representados en la siguiente figura:

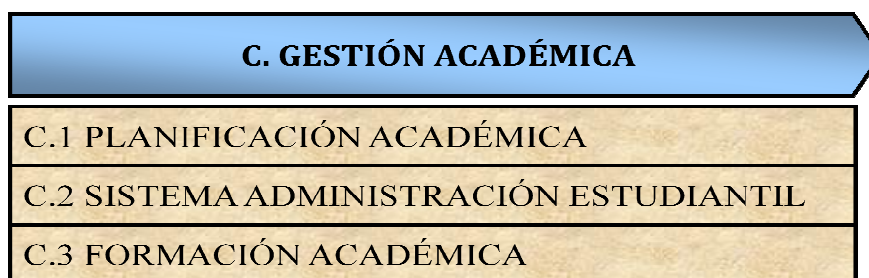


Figura 4.6 – Macroproceso Gestión Académica
Elaborado por: Investigadores

En el Proceso Planificación Académica (C.1), se encontró los siguientes subprocesos:

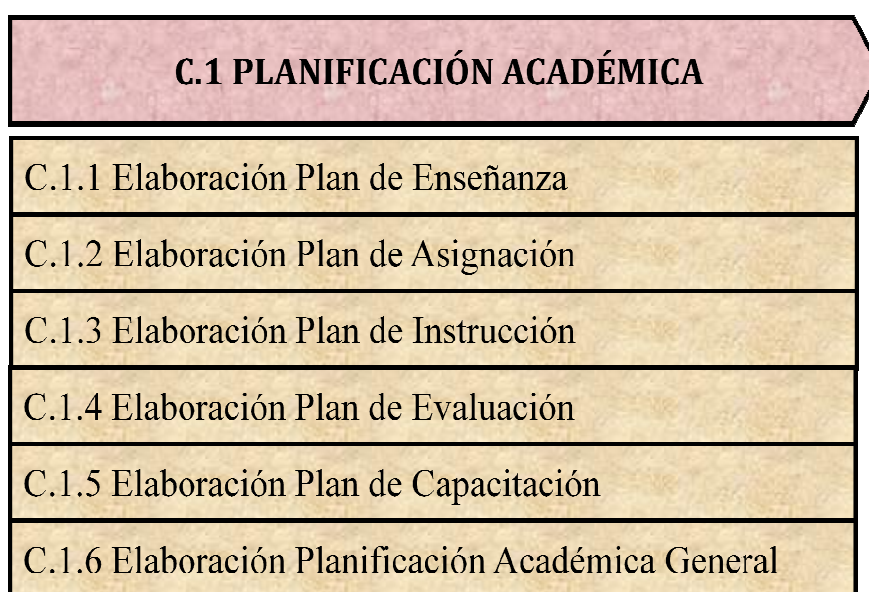


Figura 4.7 – Proceso Planificación Académica
Elaborado por: Investigadores

En el Proceso Sistema Administración Estudiantil (C.2), se encontró los siguientes subprocesos:

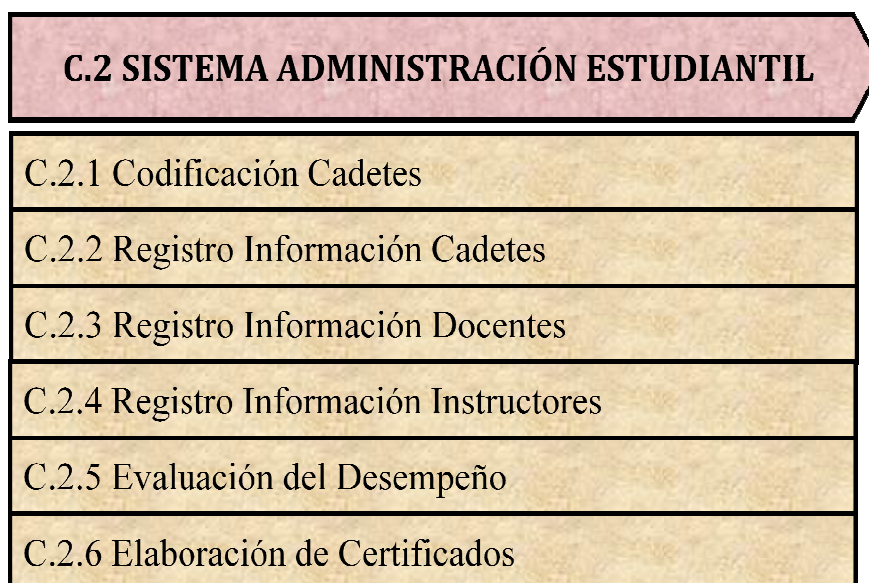


Figura 4.8 – Proceso Sistema Administración Estudiantil
Elaborado por: Investigadores

En el Proceso Formación Académica (C.3), se encontró los siguientes subprocesos:

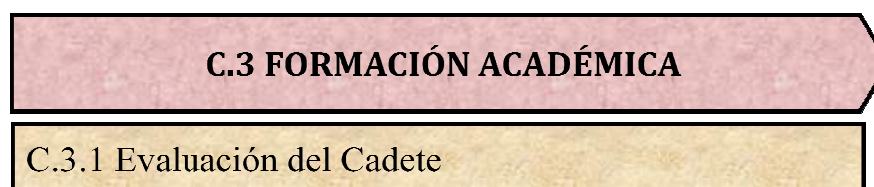


Figura 4.9 – Proceso Formación Académica
Elaborado por: Investigadores

4.2.1.3 Gestión de Incorporación (D)

En este macroproceso se determinó un procesos representado en la siguiente figura:



Figura 4.10 – Macroproceso Gestión de Incorporación
Elaborado por: Investigadores

4.2.2 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

La descripción de procesos se encuentra detallada en el Manual de Procesos Operativos de la Escuela Superior de Policía “General Alberto Enríquez Gallo”.

4.2.3 SISTEMA DE CONTROL DE PROCESOS

El sistema de control de procesos iniciará con la designación por parte de la dirección a un responsable encargado de la recolección de la información resultante de la aplicación de los indicadores de gestión establecidos, para que los analistas de procesos realicen el respectivo análisis y evaluación; mismos que emitirán un informe de novedades a la dirección, quien se encargará de tomar las decisiones pertinentes para la mejora de procesos. Luego de definir las acciones de mejora, la dirección se encargará de comunicarlas al personal involucrado para su posterior ejecución.

Los indicadores de gestión utilizados en el Sistema de Control de Procesos se encuentran detallados en el Manual de Procesos Operativos de la Escuela Superior de Policía “General Alberto Enríquez Gallo”.

4.2.4 MANUAL DE PROCESOS DE LA ESP

El Manual de Procesos Operativos de la Escuela Superior de Policía “General Alberto Enríquez Gallo” contiene:

- Contenido
- Introducción
- Objetivo del Manual
- Alcance del Manual
- Glosario de términos
- Mapa de Procesos

- Inventario de Procesos Operativos
- Diagramas de Procesos Operativos
- Caracterización de los Procesos Operativos
- Formalización de Indicadores
- Anexos

Se lo puede visualizar en el Anexo D.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El desarrollo del presente proyecto permite establecer las siguientes conclusiones y recomendaciones:

5.1 CONCLUSIONES

- ✓ La Escuela Superior de Policía “General Alberto Enríquez Gallo” se maneja bajo un sistema de administración centralizada, en el cual el nivel directivo impone lineamientos y no acepta sugerencias de los demás niveles de la institución.
- ✓ El ambiente laboral de la Escuela Superior de Policía “General Alberto Enríquez Gallo” muestra una división marcada por la jerarquización establecida por los rangos policiales lo que conlleva a una administración vertical en la misma.
- ✓ El compromiso de ejecutar los cambios de estructura y manera de gestionar dentro de la institución deben partir de las autoridades que conforman el nivel directivo de la misma, ya que son ellos los encargados de establecer el rumbo que la Escuela Superior de Policía “General Alberto Enríquez Gallo” debe seguir.
- ✓ La Escuela Superior de Policía “General Alberto Enríquez Gallo” no cuenta con una documentación de sus procesos lo que ocasiona una repetición innecesaria de actividades, desperdicio de tiempo, falta de control y una incorrecta delegación de responsabilidades en la ejecución de los procesos, lo que no le permite cumplir eficientemente con los objetivos planteados en el Direccionamiento Estratégico.

- ✓ La elaboración del Direccionamiento Estratégico para la Escuela Superior de Policía “General Alberto Enríquez Gallo” permite definir el camino a seguir para el cumplimiento de los objetivos planteados y así, ser más eficiente al lograr las expectativas de sus clientes internos y externos.

- ✓ La Gestión por Procesos que se desarrolla a nivel operativo de la Escuela Superior de Policía “General Alberto Enríquez Gallo” permitirán mejorar la gestión operativa de la institución con lo cual se aportará al logro de los objetivos organizacionales.

- ✓ Establecer un sistema de control para los procesos operativos que se desarrollan en la Escuela Superior de Policía “General Alberto Enríquez Gallo”, permitirá medirlos y controlarlos de manera continua y tomar acciones oportunas de mejora.

- ✓ El manual de procesos operativos diseñado para la Escuela Superior de Policía “General Alberto Enríquez Gallo” servirá como herramienta para que las actividades dentro de la institución se desarrollen de manera óptima y será el punto de partida para diseñar y estandarizar los procesos directivo y de apoyo de la institución.

5.2 RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda a la alta dirección de la Escuela Superior de Policía “General Alberto Enríquez Gallo” considerar el direccionamiento estratégico y la gestión por procesos propuestos como punto de partida para adoptar modelos de gestión de calidad.
- ✓ Para el cumplimiento del Plan Plurianual y Plan Operativo Anual se recomienda tomar en cuenta los parámetros establecidos en la propuesta de Direccionamiento Estratégico.
- ✓ Difundir el Direccionamiento Estratégico propuesto dentro de la institución y retroalimentarlo con una frecuencia anual, de acuerdo al desempeño de la misma en el transcurso del tiempo, para de esta manera involucrar a todo el personal.
- ✓ Disminuir la distinción de los rangos policiales y las divisiones que existen entre los diferentes niveles de la Escuela Superior de Policía “General Alberto Enríquez Gallo”, para de esta manera contribuir a la mejora del ambiente laboral, brindando apertura y considerando las sugerencias del personal de la institución.
- ✓ La Escuela Superior de Policía “General Alberto Enríquez Gallo” debería implementar el direccionamiento estratégico y la gestión por procesos propuestos, ya que a través de ellos se pueden adoptar modelos de gestión de calidad, puesto que son considerados herramientas de soporte a enfoques como Balanced Score Card, Sistemas Integrados de Gestión, Mejora Continua, Normas ISO y el modelo EFQM.

- ✓ Capacitar continuamente en temas relacionados a planificación estratégica y gestión por procesos al personal de la Escuela Superior de Policía “General Alberto Enríquez Gallo”, ya que así comprenderán la necesidad de implementar estos enfoques y su compromiso con la institución será mayor.
- ✓ La Escuela Superior de Policía “General Alberto Enríquez Gallo” debe considerar el diseño de los procesos operativos propuesto como base para documentar los procesos de los niveles directivo y de apoyo para de esta manera estandarizar el trabajo e incrementar la satisfacción del cliente tanto interno como externo.
- ✓ Se recomienda elaborar un manual de procedimientos, aprovechando la información del presente proyecto, lo cual permitiría a la Escuela Superior de Policía “General Alberto Enríquez Gallo” establecer un método estándar para ejecutar de manera eficiente las operaciones que se desarrollan en la misma.
- ✓ Utilizar los indicadores propuestos, con el fin de tener un sistema de control de los procesos del nivel operativo, considerando que la medición es una actividad que demanda tiempo y dinero, por lo tanto, debe evitar caer en la tentación de medirlo todo.

REFERENCIAS

ASAMBLEA NACIONAL. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito.

Asociación Española de Normalización y Certificación. (2003). *Guía para la implantación de sistemas de indicadores*. Madrid: AENOR.

BELTRÁN, J. (2001). *Guía para una Gestión basada en Procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología.

CESAS, J. (14 de Junio de 2009). *Lineamiento BPMN para el modelado de los Procesos*. (Mijao Blog) Recuperado el 26 de Febrero de 2009, de <http://mijao.blogspot.com/2009/06/lineamiento-bpmn-para-el-modelado-de.html>

CONGRESO NACIONAL. (1998). *Ley de Personal de la Policía Nacional*. Quito.

DAVID, F. R. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

DESS G., L. G. (2003). *Dirección Estratégica*. Madrid: McGraw-Hill.

DEVA, D. (09 de Noviembre de 2009). *BPM-SPAIN.com*. (Aura Portal) Recuperado el 03 de Marzo de 2010, de <http://www.bpm-spain.com/articulo/69247/modelizacion-monitorizacion-bam/modelizacion-de-procesos-sin-programacion-introduccion-por-auraportal-bpm>

EL UNIVERSO. (19 de Enero de 2009). *Policía Nacional con nuevo plan de carrera*. (El Universo) Recuperado el 23 de Marzo de 2010, de <http://www.eluniverso.com/2009/01/19/1/1447/45D0226EBED64D6DA243320865F01489.html>

ESP-Polinal. (2006). *Policía Nacional del Ecuador*. (Escuela Superior de Policía) Recuperado el 22 de Marzo de 2010, de www.esp-polinal.edu.ec

ESTRASOL. (1996). *Estrasol*. Recuperado el 25 de Febrero de 2010, de <http://www.estrasol.com.mx/bpm.php>

e-STRATEGA. (27 de Noviembre de 2006). *Estrategia y Procesos*. (www.e-stratega.com) Recuperado el 17 de Febrero de 2010, de http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm

GARIMELLA, K., LEES, M., & WILLIAMS, B. (2008). *Introducción a BPM para Dummies*. Indianápolis: Wiley Publishing, Inc.

HARRINGTON, J. (2001). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Bogotá: MacGraw-Hill.

MARIÑO, H. (2002). *Gerencia de Procesos*. Bogotá: Alfaomega.

MEJÍA, B. (2006). *Gerencia de Procesos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

NORTON, K. &. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.

OMG. Object Management Group. (14 de 08 de 2009). *OMG's Issue Reporting Procedure*. Recuperado el 26 de 02 de 2010, de <http://www.omg.org/spec/BMPN/2.0>

REGLAMENTO INTERNO DE LA ESCUELA SUPERIOR DE POLICÍA. (1990). Quito.

RODRÍGUEZ, M. (2004). *Gestión por Procesos*. Bogotá.

ROURE, J., MOÑINO, M., & RODRÍGUEZ, M. Á. (1997). *La Gestión por Procesos*. Barcelona: IESE-Folio S.A.

SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO. (2007). *Instructivo Metodológico para la Formulación de Planes Plurianuales Institucionales*. Quito.

SECRETARIA NACIONAL TÉCNICA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS Y REMUNERACIONES DEL SECTOR PÚBLICO. (2006). *Resolución No SENRES-PROC*. San Francisco de Quito.


SOA Foundation. (17 de Agosto de 2009). *BPMS y Ciclo de Vida de los Procesos*. Recuperado el 25 de Febrero de 2010, de BPM: <http://soaagenda.com/journal/articulos/bpms-y-ciclo-de-vida-de-los-procesos/>









STATUM. (2009). *Guía de Facilis BPMN*. Statum.

ANEXOS

ANEXO A – Formato para Levantamiento de Información de la ESP

ANEXO B – Formato para la Caracterización de Procesos Operativos de la ESP

 ESCUELA SUPERIOR DE POLICÍA “GENERAL ALBERTO ENRÍQUEZ GALLO” DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO:	CODIFICACIÓN:	EDICIÓN No.
OBJETIVO:		
PROPIETARIO DEL PROCESO:		FECHA:
ALCANCE:		

PROVEEDORES	RECURSOS	CLIENTES
	FÍSICOS: TÉCNICOS: RRHH:	
	 	
ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS
		
INDICADORES		REGISTROS/ANEXOS
	 	
	CONTROLES	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

ANEXO C – Formato para Formalizar los Indicadores



ESCUELA SUPERIOR DE POLICÍA
 “GENERAL ALBERTO ENRÍQUEZ GALLO”
 FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

PROCESO:		CÓDIGO:	
----------	--	---------	--

INDICADOR:		CÓD. FICHA:	
------------	--	-------------	--

DEFINICIÓN:	
-------------	--

FORMA DE CÁLCULO:	
-------------------	--

FUENTE DE INFORMACIÓN:	
------------------------	--

UNIDAD DE MEDIDA:	
-------------------	--

FRECUENCIA:	
-------------	--

META		
Límite Inferior	Objetivo	Límite Superior

REPRESENTACIÓN:	
-----------------	--

--

OBSERVACIONES

ANEXO D – Manual de los Procesos Operativos de la ESP

MANUAL DE PROCESOS ESP

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN
2. OBJETIVO DEL MANUAL
3. ALCANCE DEL MANUAL
4. GLOSARIO DE TÉRMINOS
5. MAPA DE PROCESOS
6. INVENTARIO DE PROCESOS OPERATIVOS
7. DESCRIPCIÓN Y CONTROL DE LOS PROCESOS OPERATIVOS
 - a. Diagramas de Procesos Operativos
 - b. Caracterización de los Procesos Operativos
 - c. Formalización de indicadores
8. ANEXOS

1. INTRODUCCIÓN

El presente manual contiene la documentación de los procesos operativos que se llevan a cabo en la Escuela Superior de Policía “General Alberto Enríquez Gallo” mismos que servirán para la implantación de una administración bajo procesos en la institución.

2. OBJETIVO DEL MANUAL

El objetivo del presente manual es presentar el diseño y la estandarización de los procesos operativos de la Escuela Superior de Policía “General Alberto Enríquez Gallo”, de esta manera servirá de guía para la correcta ejecución de las actividades de la institución convirtiéndose así en un elemento de apoyo tanto para el personal y directivos.

Además este manual servirá como punto de partida para que la institución desarrolle su propio Diseño de la Estructura de los Procesos de los Niveles Directivo y de Apoyo.

3. ALCANCE

El presente manual abarca el Diseño de la Estructura de los Procesos que se ejecutan en el Nivel Operativo de la Escuela Superior de Policía “General Alberto Enríquez Gallo” y contempla el mapa de procesos, diagramas de procesos de negocio y descripción de los procesos.

4. GLOSARIO DE TÉRMINOS

- ✓ **Actividad.-** Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o proceso.
- ✓ **Cliente.-** Persona que utiliza con frecuencia los servicios de un profesional o empresa.
- ✓ **Cliente Externo.-** Es la persona natural o jurídica, que recibe un producto o servicio fuera de la organización.
- ✓ **Cliente Interno.-** Proceso receptor de productos o servicios generados por otros procesos relacionados, dentro de la organización.
- ✓ **Controles.-** son los mecanismos o aspectos que regulan el buen funcionamiento de un proceso.
- ✓ **Diagramas de Procesos de Negocio.-** Es la graficación de un proceso existente o nuevo, la cual muestra las actividades y su secuencia en el proceso.
- ✓ **Efectividad.-** Es cuán bien se satisfacen las expectativas del cliente.
- ✓ **Eficacia.-** Es la medida en que alcanzamos los objetivos deseados o propuestos.
- ✓ **Eficiencia.-** Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.
- ✓ **Gestión.-** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

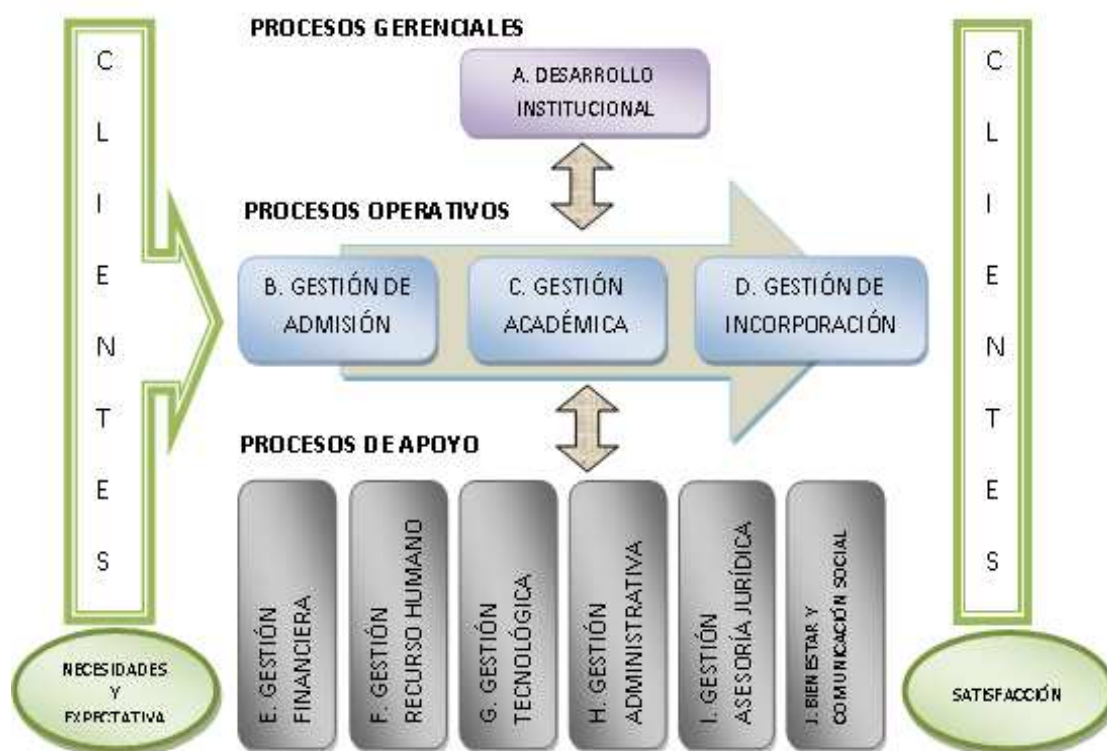
- ✓ **Indicador.-** Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.
- ✓ **Mapa de Procesos.-** Es la representación gráfica de los diferentes procesos existentes en la organización, en el cual se pueden identificar entradas, salidas, recursos y controles que intervienen en cada proceso.
- ✓ **Objetivo.-** Enunciado general o específico de lo que la organización, unidad, proceso, equipo, puesto, persona, espera alcanzar en un periodo determinado, para cumplir la misión y visión organizacional.
- ✓ **Portafolio de Productos.-** Son los bienes o servicios que podrá ofertar el equipo integrador de soluciones de la empresa. En esta definición se fijan los parámetros de venta que se pretende obtener de cada uno de los productos o servicios.
- ✓ **Proceso.-** Conjunto de actividades relacionadas entre sí que transforman insumos agregando valor, a fin de entregar un bien o servicio a un cliente externo o interno, optimizando los recursos de la organización.
- ✓ **Proceso Gobernante.-** Conjunto de actividades relacionadas con el direccionamiento estratégico que orienta la gestión de la organización mediante el establecimiento de políticas, directrices y normas.
- ✓ **Proceso Operativo.-** Conjunto de actividades que aseguran la entrega de bienes o servicios conforme los requerimientos del cliente, relacionados con la misión organizacional.
- ✓ **Proceso De Apoyo.-** Es el conjunto de actividades requeridas para la gestión de los recursos humanos, financieros tecnológicos, y bienes necesarios par la

entrega de productos demandados por el cliente de acuerdo a la misión organizacional.

- ✓ **Producto.-** Es el resultado de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas.
- ✓ **Salida.-** Es el resultado de un cúmulo de transformaciones que intervienen dentro de un proceso. Pueden ser productos y/o servicios.
- ✓ **Sistema.-** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.
- ✓ **Sistema de Gestión.-** Sistema para establecer y lograr políticas y objetivos propuestos.
- ✓ **Subproceso.-** Es un nivel inferior de desagregación de un proceso de acuerdo a su complejidad o jerarquía.
- ✓ **Tarea.-** Conjunto de acciones que realiza el talento humano para cumplir con una actividad específica.
- ✓ **Transformación.-** Es el convertir una serie de actividades que intervienen dentro de un proceso en resultados óptimos para el cumplimiento de objetivos organizacionales.

5. MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos refleja las actividades de la institución, y la relación con sus clientes internos y externos. Esto servirá de apoyo para capacitar a los empleados a definir bien sus funciones y su aporte a la labor que cumplen dentro de la institución.



6. INVENTARIO DE PROCESOS

El inventario de procesos que se detalla a continuación hace referencia a los procesos y subprocesos que conforman el Nivel Operativo de la ESP.

INVENTARIO DE PROCESOS OPERATIVOS

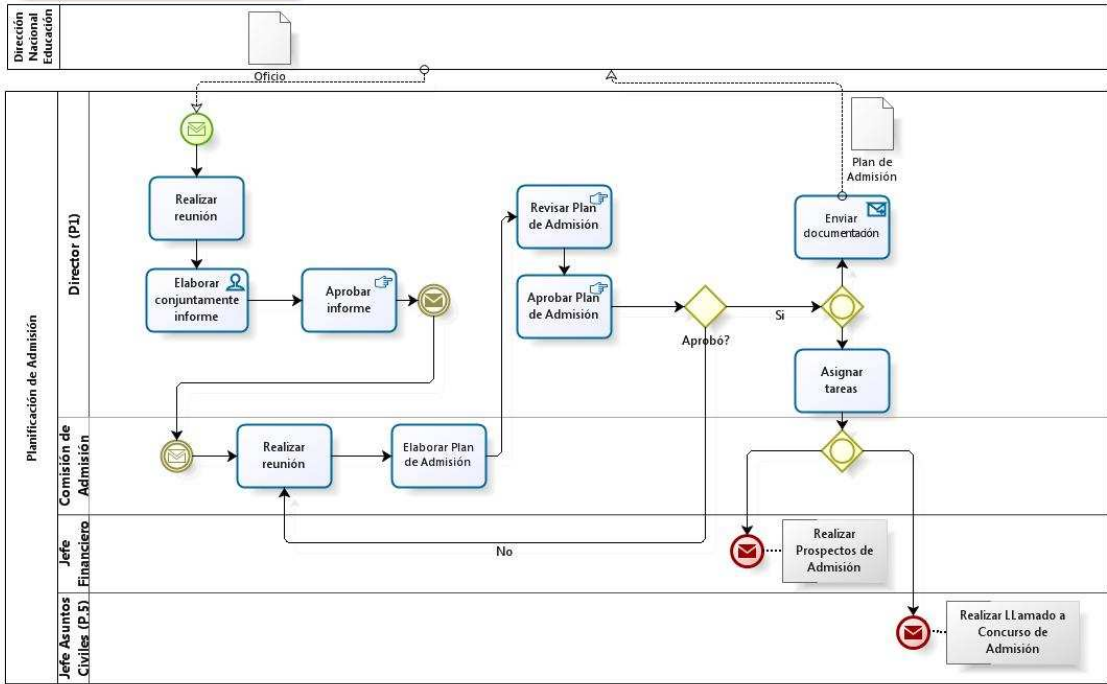
Gestión de Admisión	B
Planificación de Admisión	B.1
Entrega Documentos de Admisión	B.2
Recepción Documentos de Admisión	B.3
Selección de Cadetes	B.4
Desarrollo Pruebas Académicas	B.4.1
Desarrollo Pruebas Psicológicas	B.4.2
Desarrollo Pruebas Médico – Dental	B.4.3

Desarrollo Pruebas Capacidad Física	B.4.4
Desarrollo Entrevista	B.4.5
Gestión Académica	C
Planificación Académica	C.1
Elaboración Plan de Enseñanza	C.1.1
Elaboración Plan de Asignación	C.1.2
Elaboración Plan de Instrucción	C.1.3
Elaboración Plan de Evaluación	C.1.4
Elaboración Plan de Capacitación	C.1.5
Elaboración Planificación Académica General	C.1.6
Sistema Administración Estudiantil	C.2
Codificación Cadetes	C.2.1
Registro Información Cadetes	C.2.2
Registro Información Docentes	C.2.3
Registro Información Instructores	C.2.4
Evaluación del Desempeño	C.2.5
Elaboración de Certificados	C.2.6
Formación Académica	C.3
Evaluación del Cadete	C.3.1
Gestión de Incorporación	G

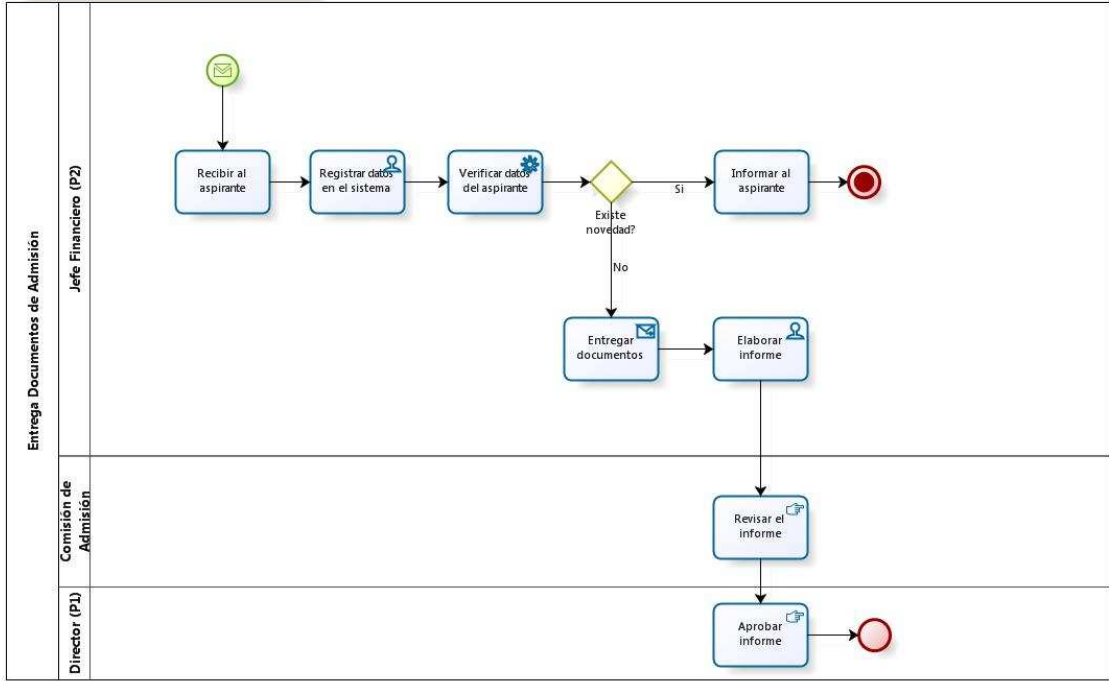
7. DESCRIPCIÓN Y CONTROL DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

A continuación mediante diagramas de procesos, fichas de caracterización y formalización de indicadores, se presenta la descripción y control de los procesos operativos de la ESP.

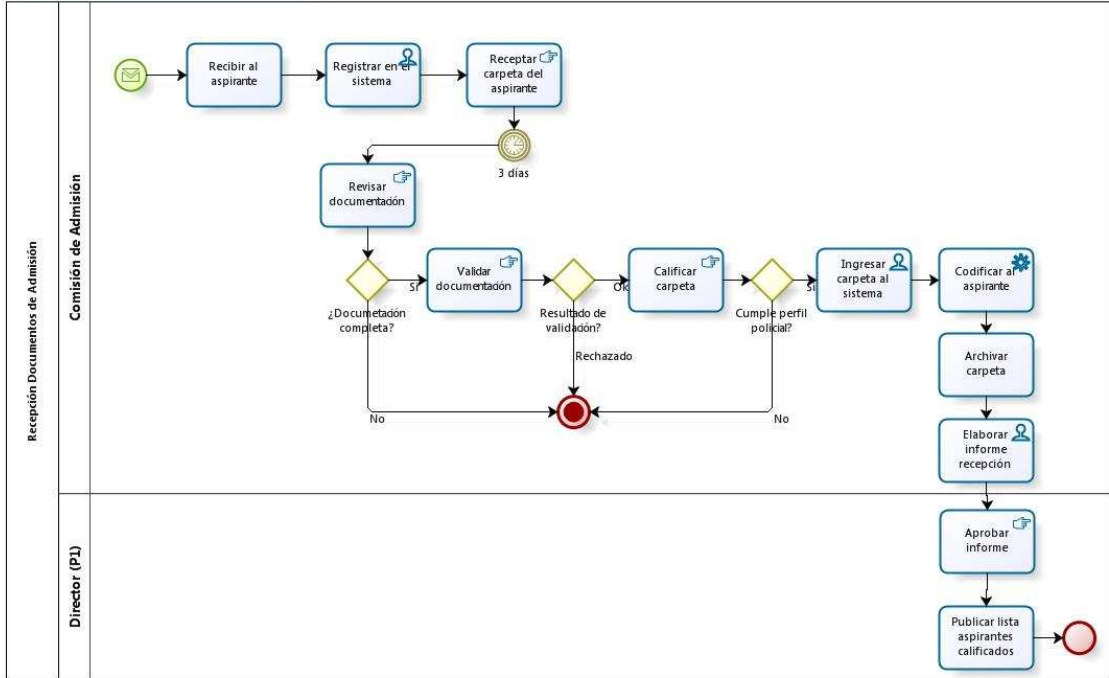
MACROPROCESO: Gestión de Admisión (B)
 PROCESO: Planificación de Admisión (B.3)

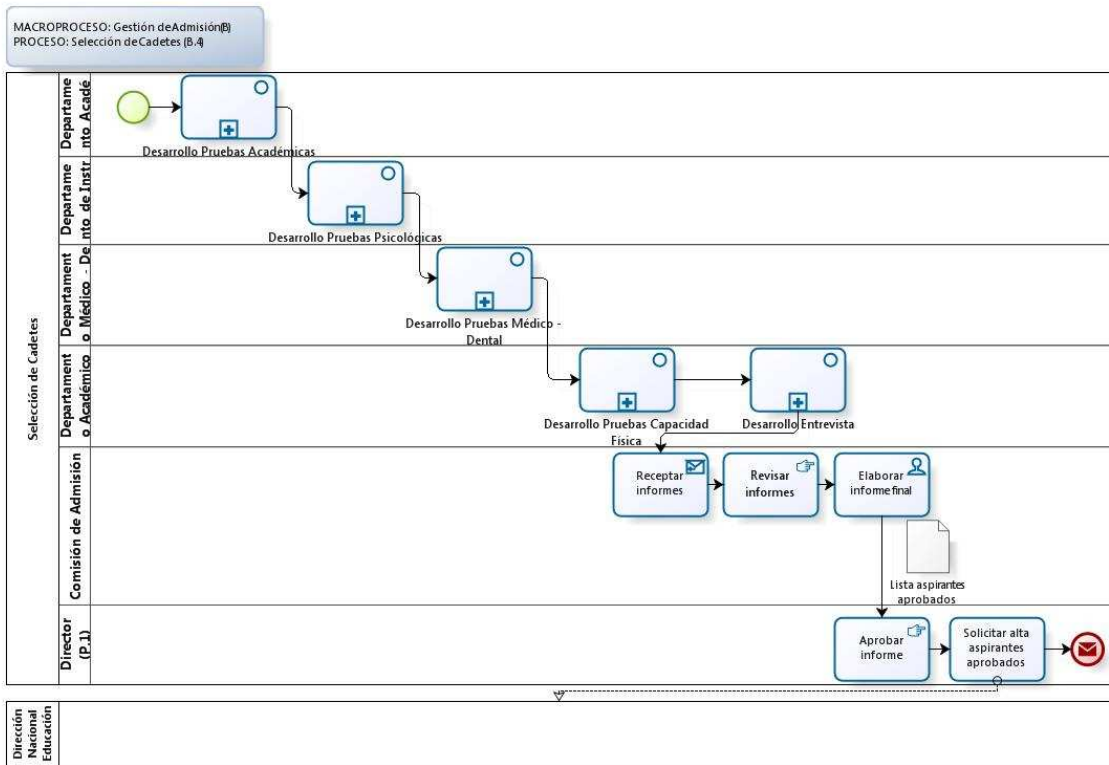


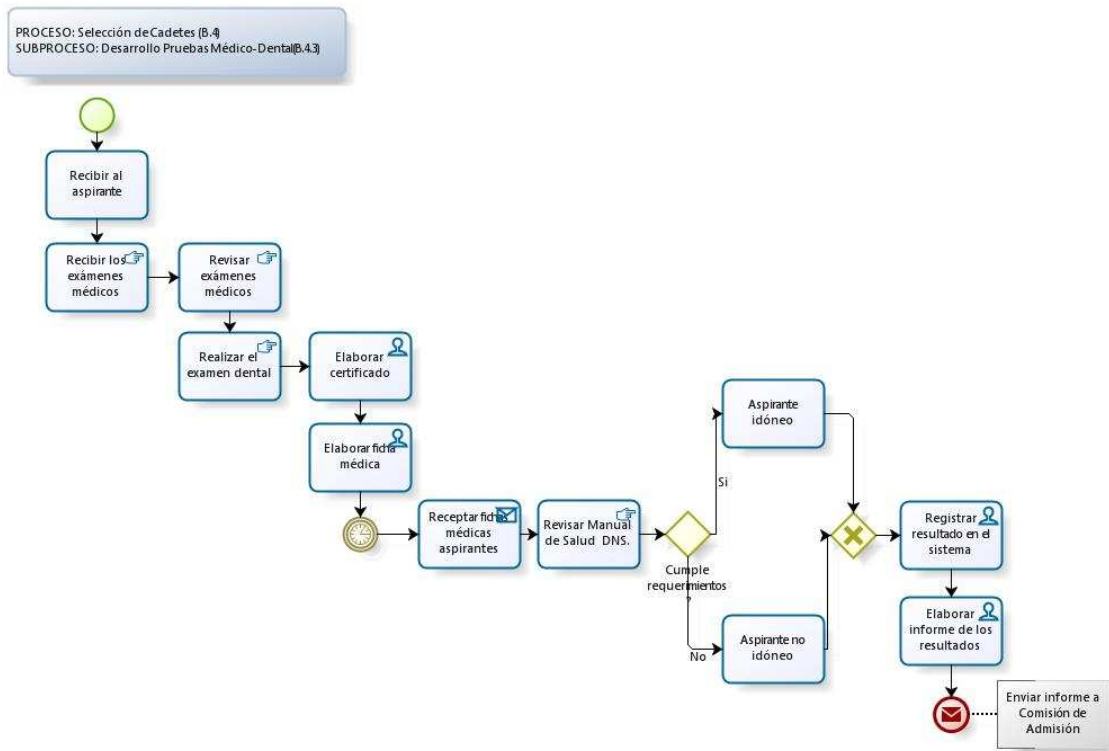
MACROPROCESO: Gestión de Admisión (B)
 PROCESO: Entrega Documentos de Admisión (B.2)



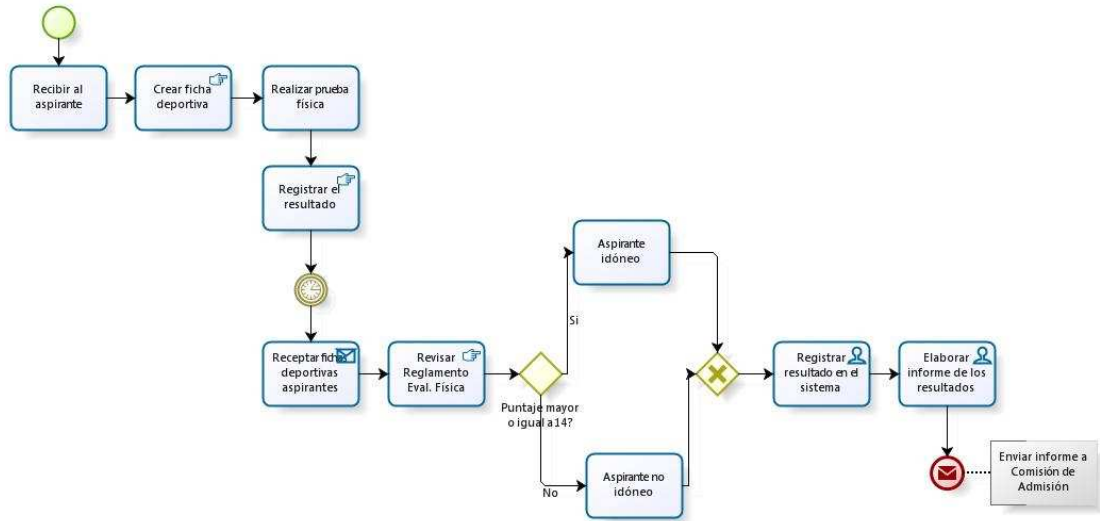
MACROPROCESO: Gestión de Admisión (B)
 PROCESO: Recepción Documentos de Admisión (B.3)





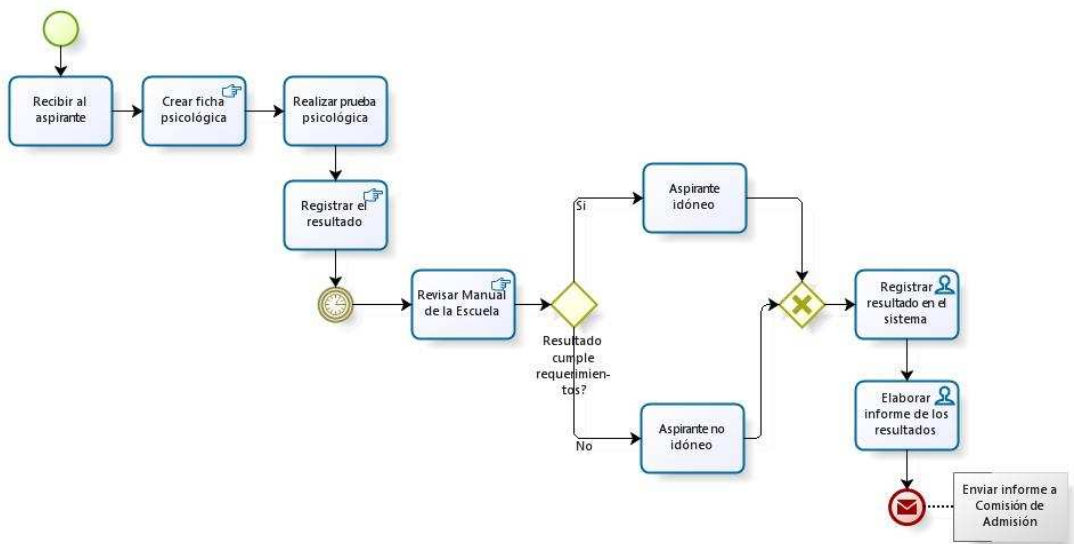


PROCESO: Selección de Cadetes (B.4)
 SUBPROCESO: Desarrollo Pruebas Capacidad Física (B.4.4)



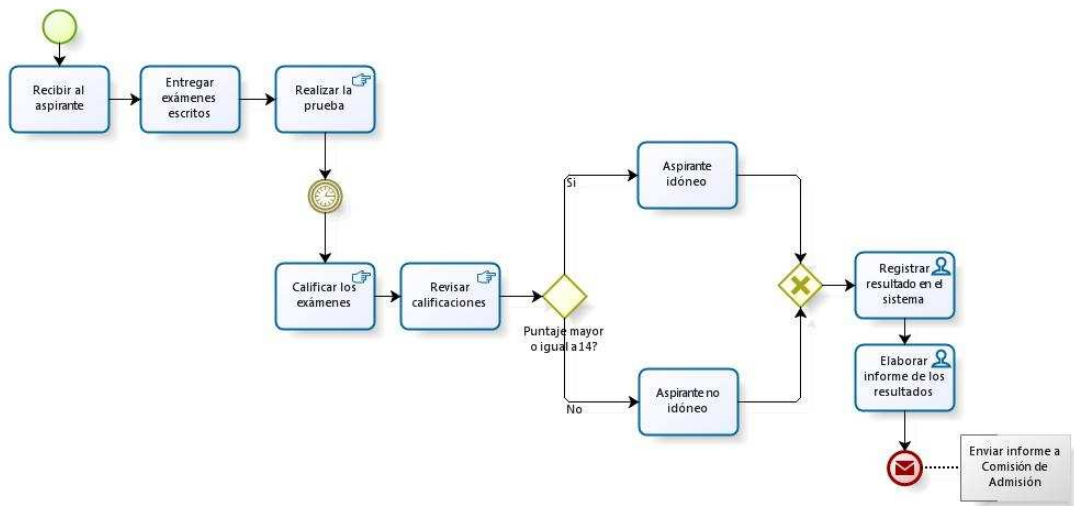
powered by BizAgi Process Modeler

PROCESO: Selección de Cadetes (B.4)
 SUBPROCESO: Desarrollo Pruebas Psicológicas (B.4.4)

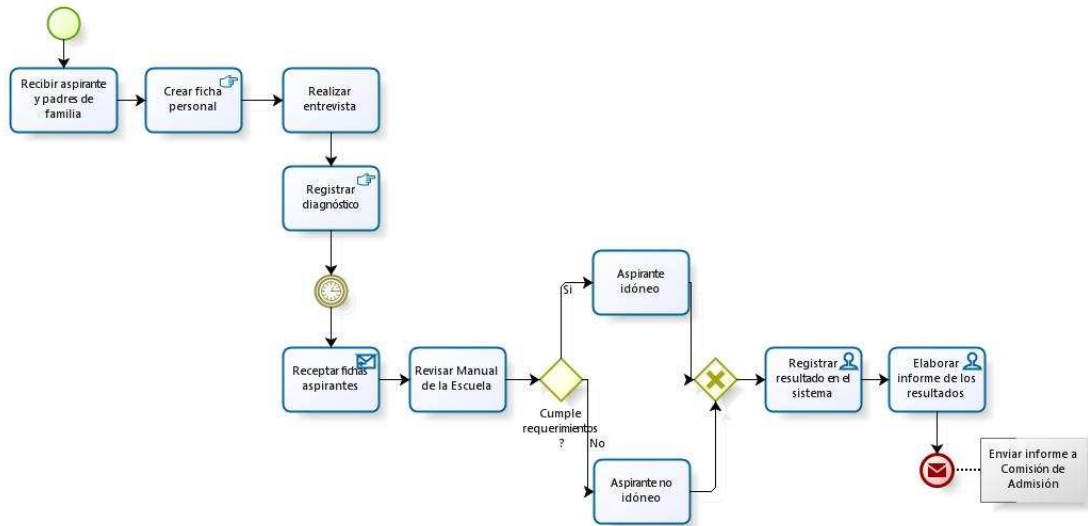


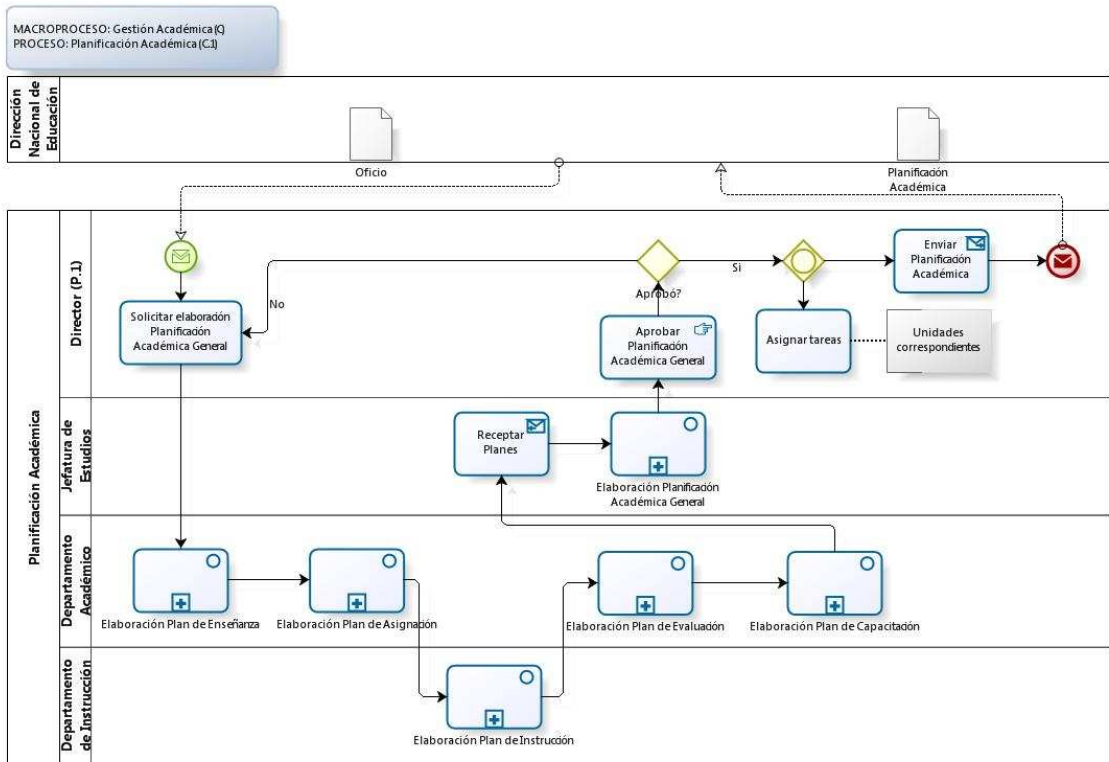
powered by BizAgi Process Modeler

PROCESO: Selección de Cadetes [B.4]
SUBPROCESO: Desarrollo Pruebas Académicas [B.4.1]

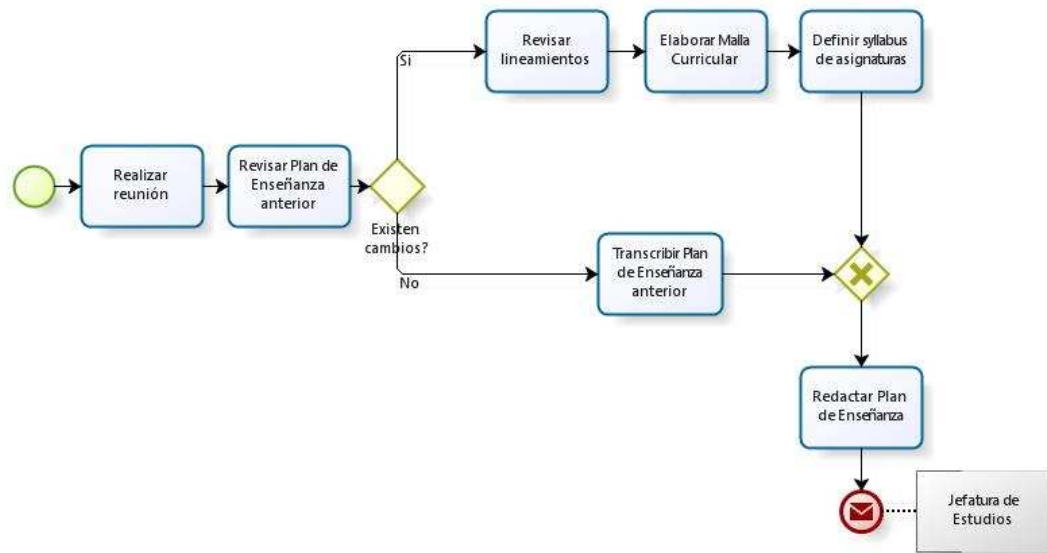


PROCESO: Selección de Cadetes [B.4]
SUBPROCESO: Desarrollo Entrevista [B.4.5]

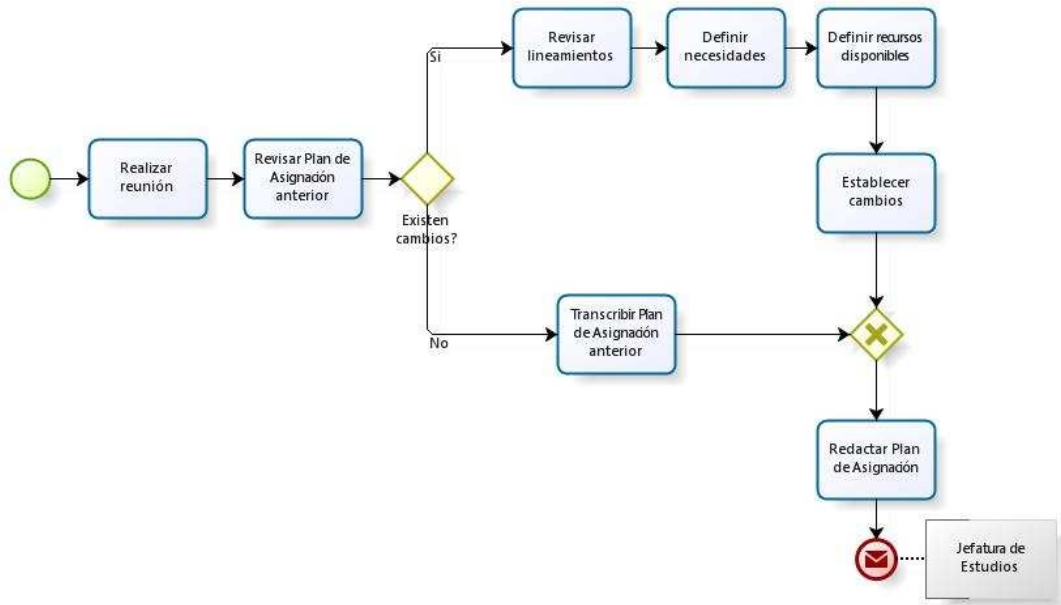




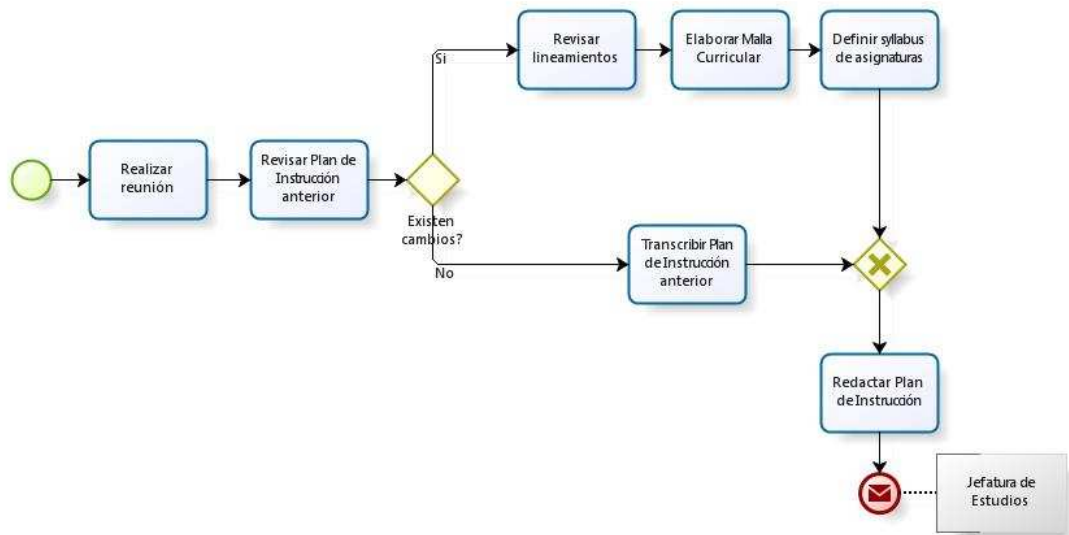
PROCESO: Planificación Académica (C.1)
SUBPROCESO: Elaboración Plan de Enseñanza (C.1.1)



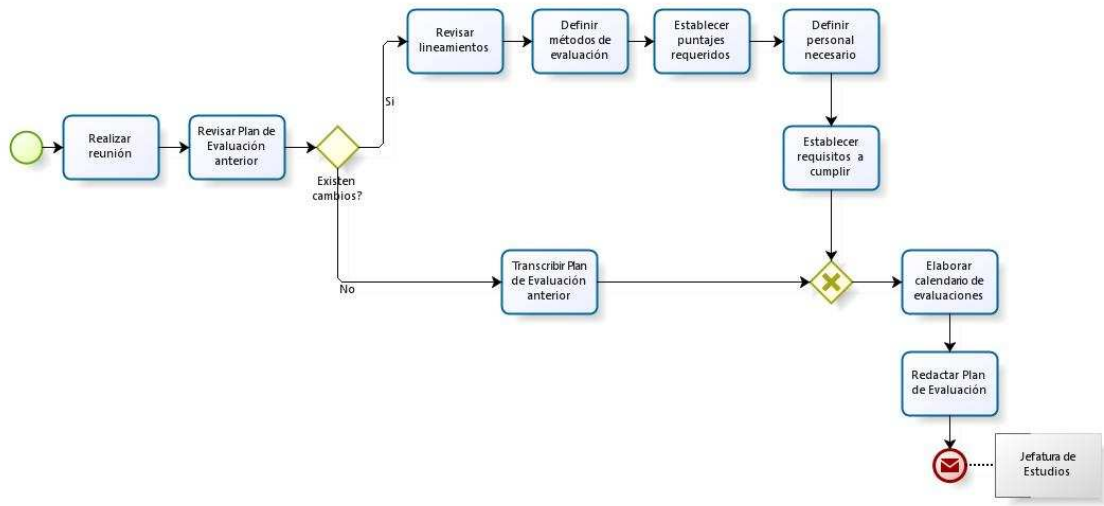
PROCESO: Planificación Académica (C.1)
 SUBPROCESO: Elaboración Plan de Asignación (C.1.2)



PROCESO: Planificación Académica (C.1)
SUBPROCESO: Elaboración Plan de Instrucción (C.1.3)

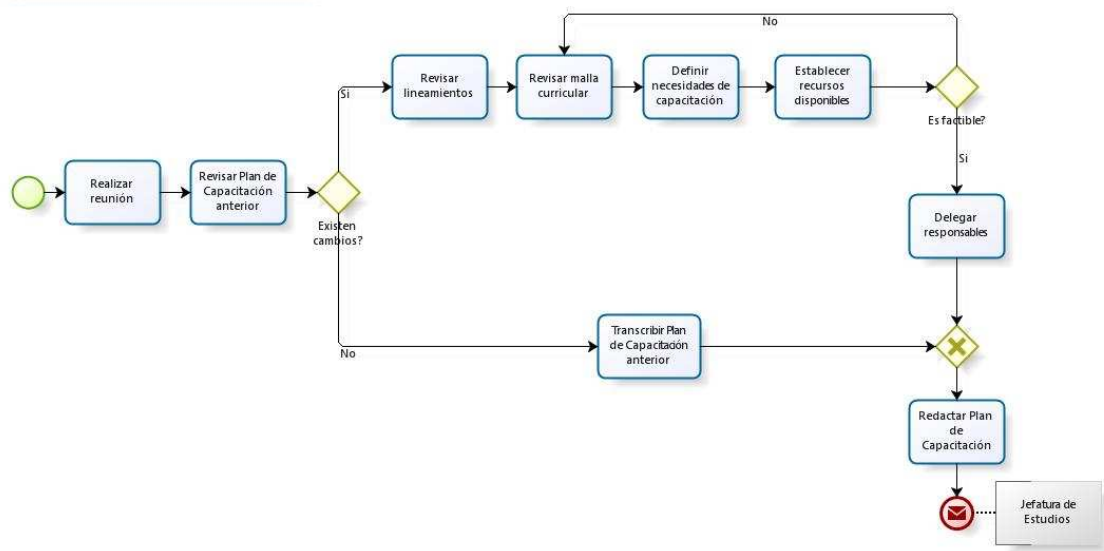


PROCESO: Planificación Académica (C.1)
 SUBPROCESO: Elaboración Plan de Evaluación (C.1.4)



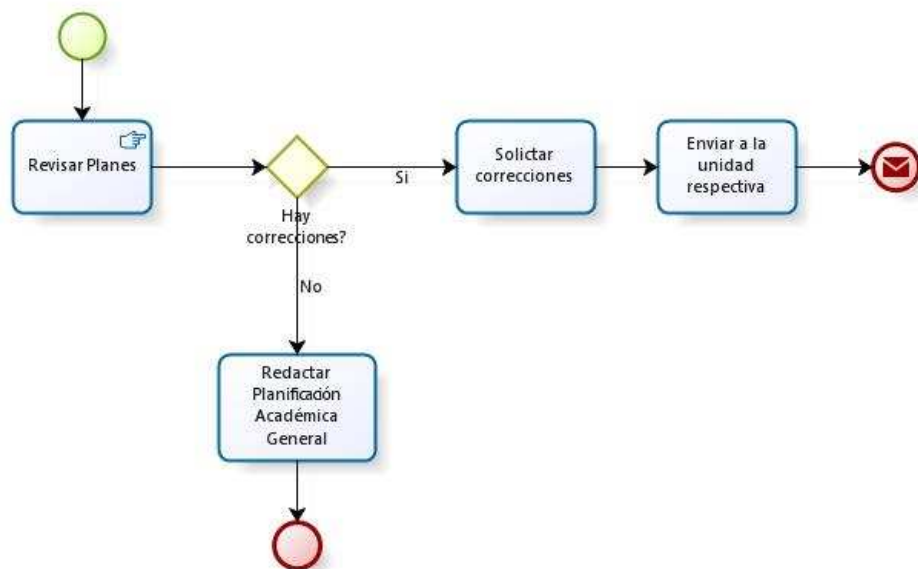
powered by
 BizAgil
 Process Modeler

PROCESO: Planificación Académica (C.1)
 SUBPROCESO: Elaboración Plan de Capacitación (C.1.5)

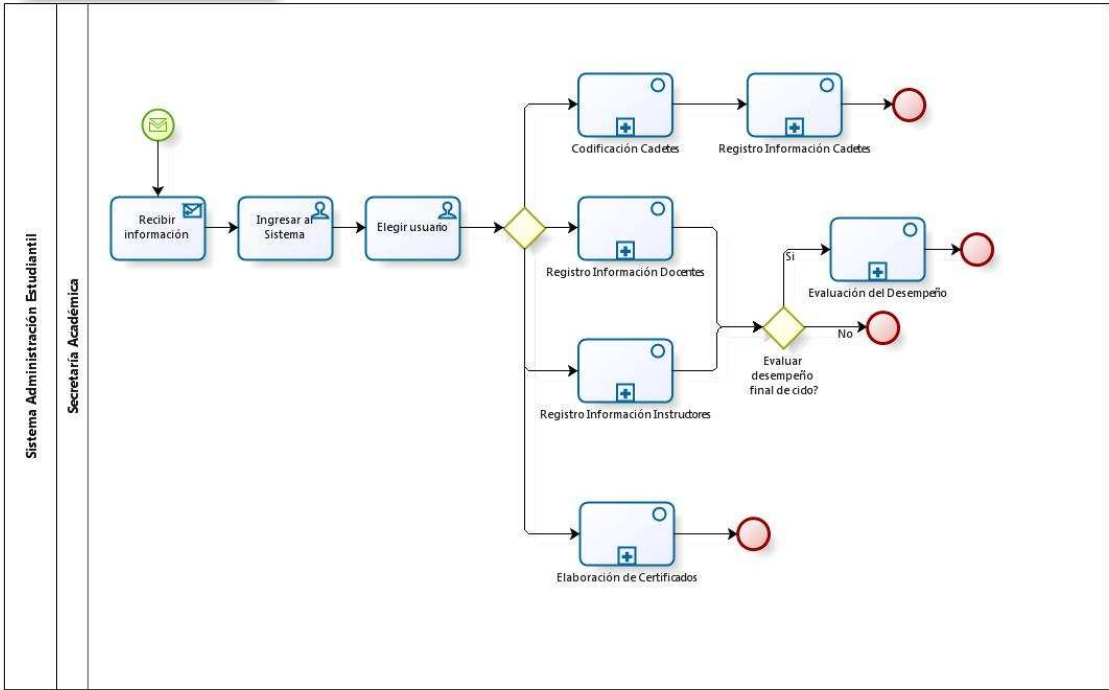


powered by
 BizAgil
 Process Modeler

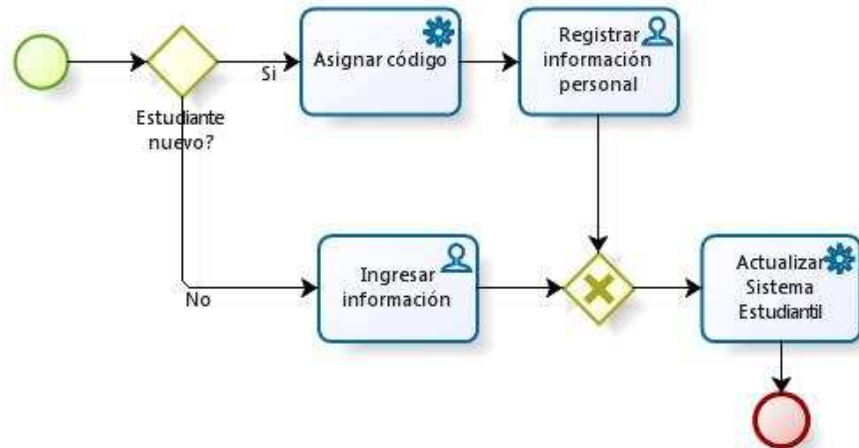
PROCESO: Planificación Académica [C.1]
SUBPROCESO: Elab. Plan Académico General [C.1.0]

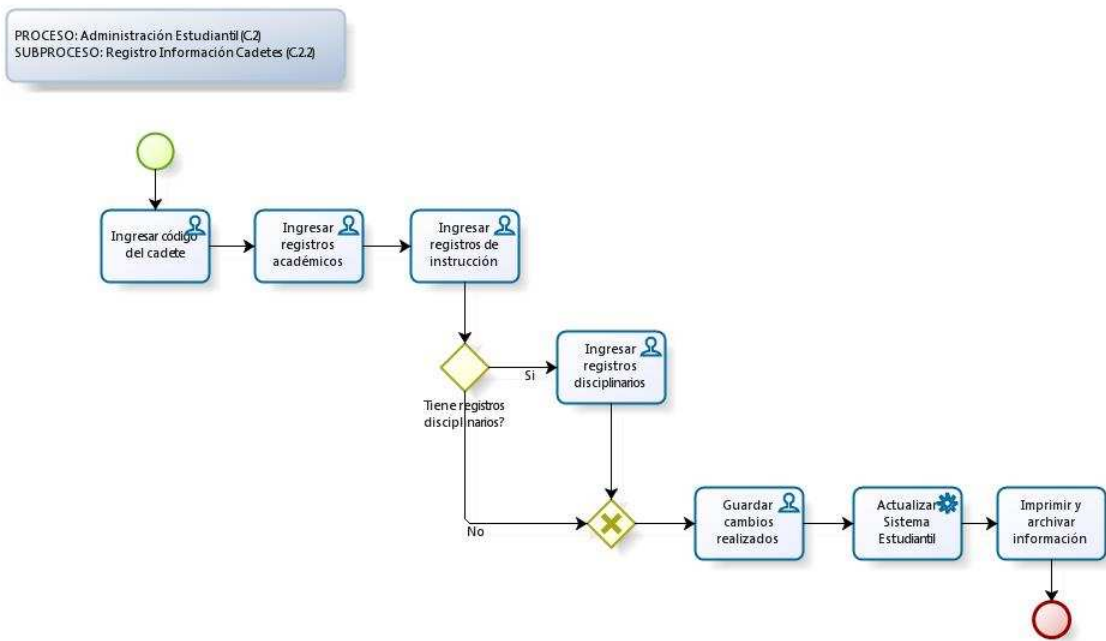


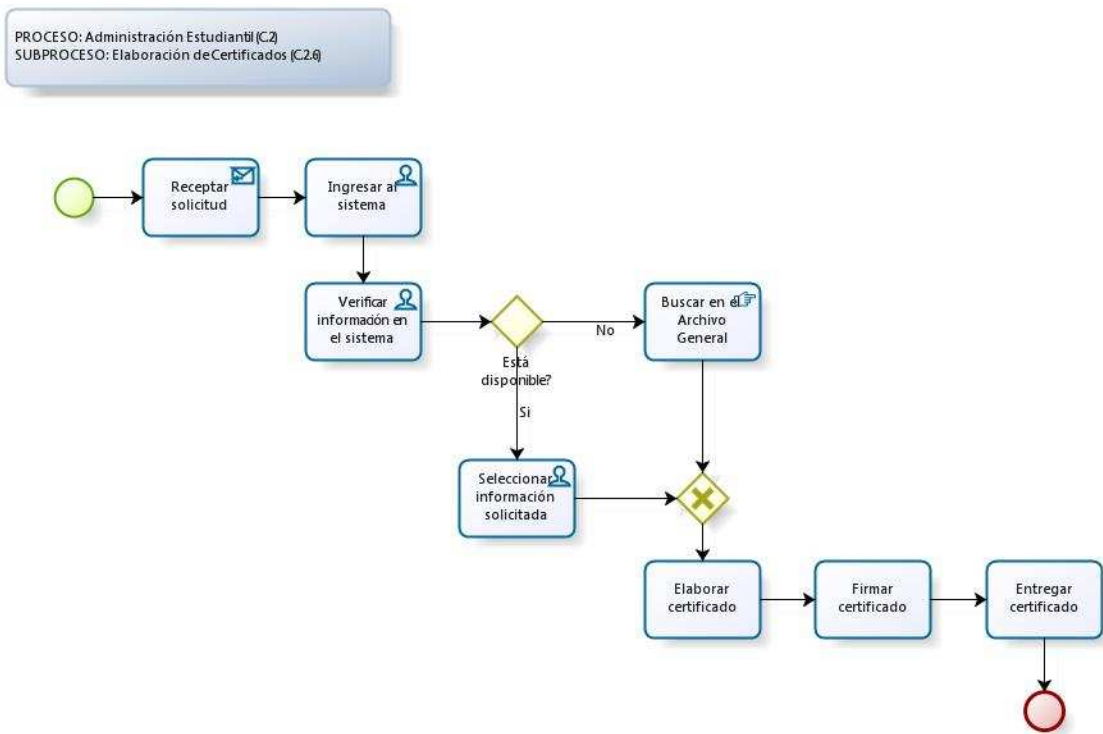
MACROPROCESO: Gestión Académica (C)
 PROCESO: Administración Estudiantil C.2



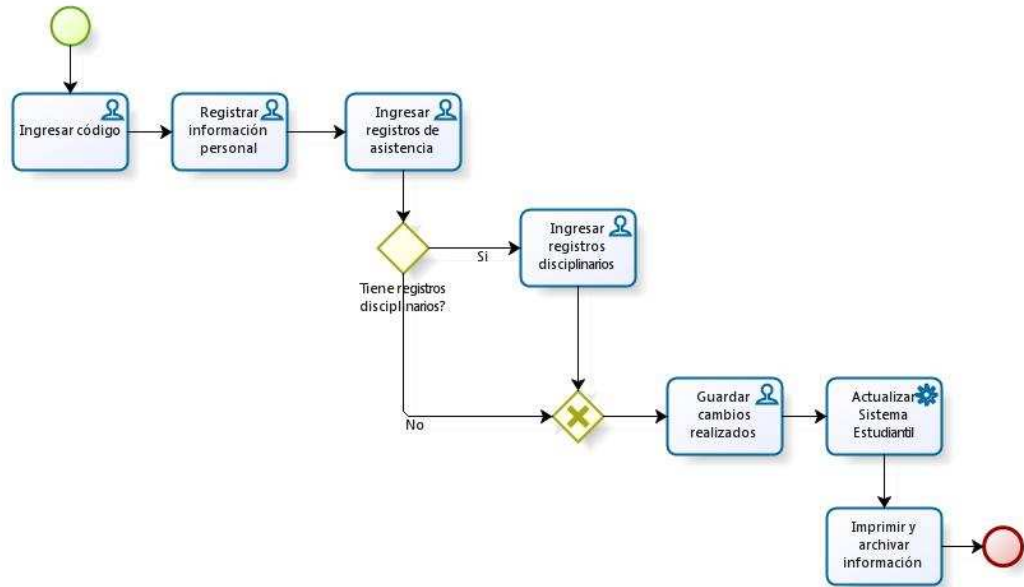
PROCESO: Administración Estudiantil (C.2)
SUBPROCESO: Codificación Cadetes (C.2.1)

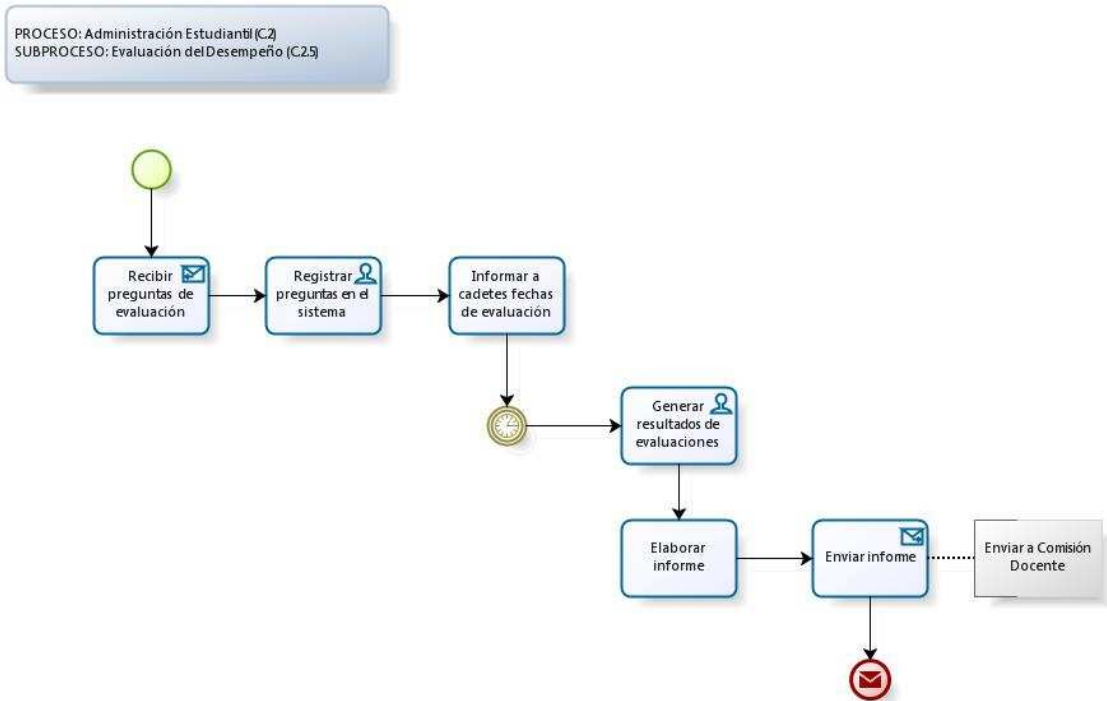


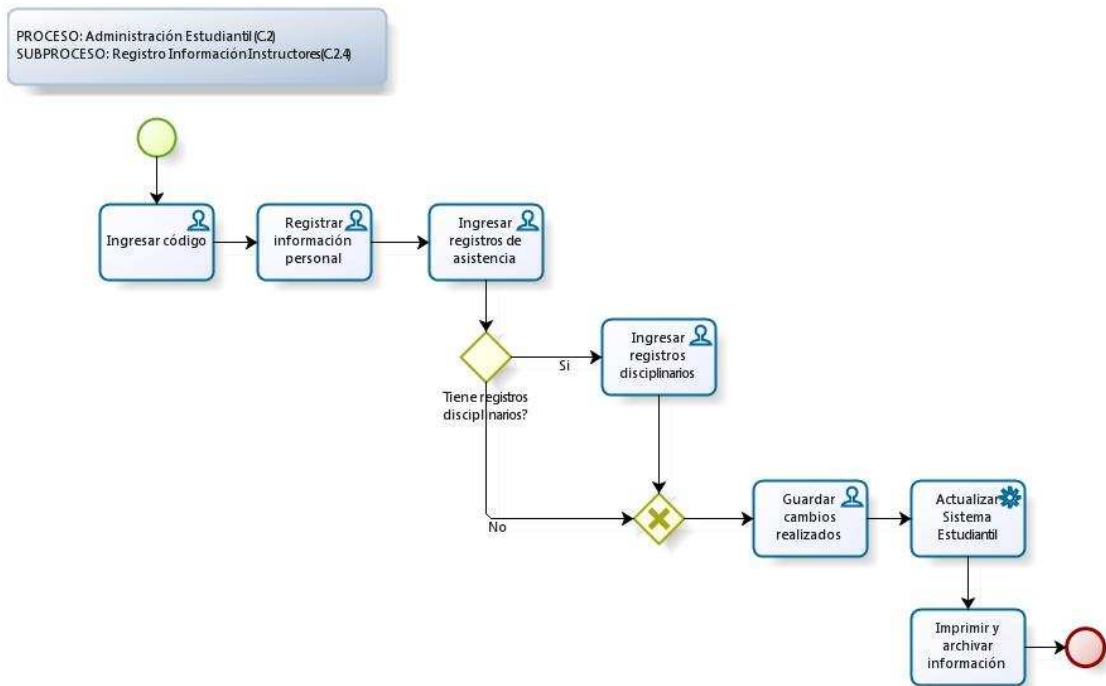


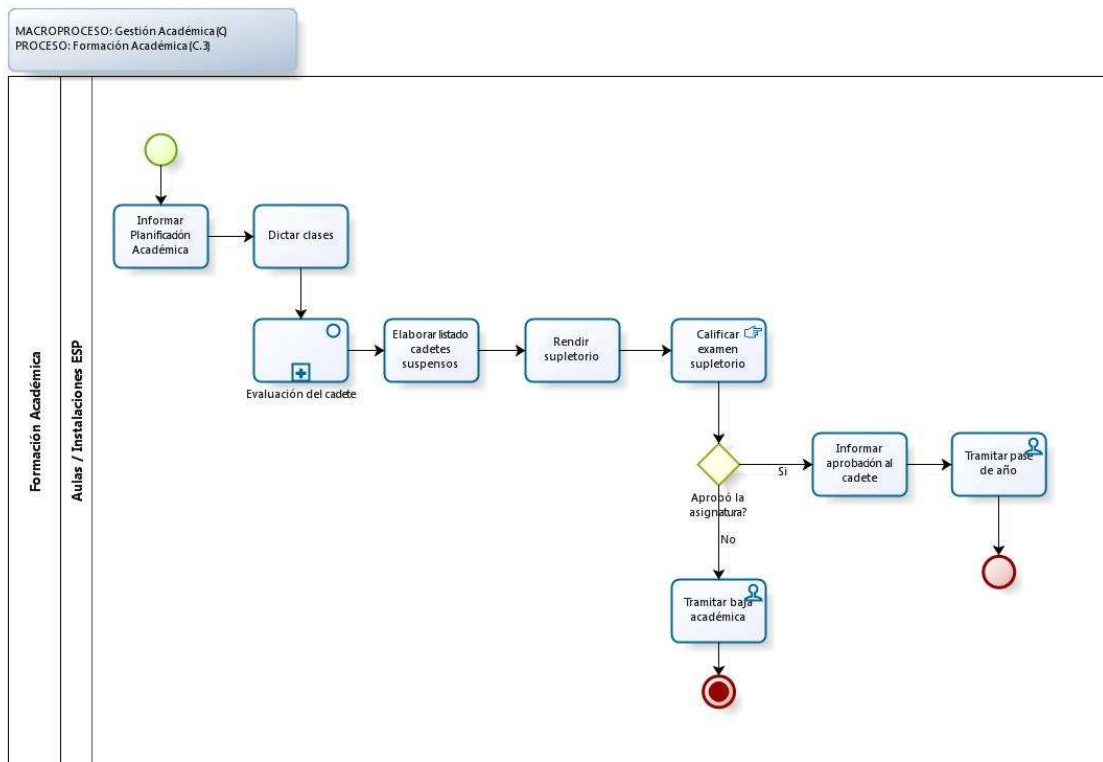


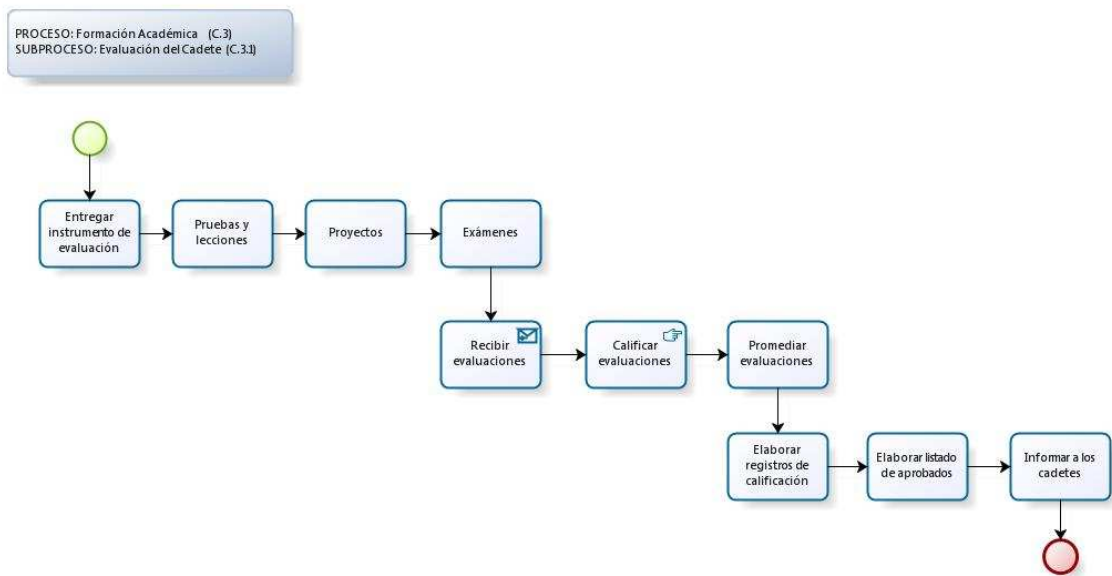
PROCESO: Administración Estudiantil (C.2)
SUBPROCESO: Registro Información Docentes (C.2.3)

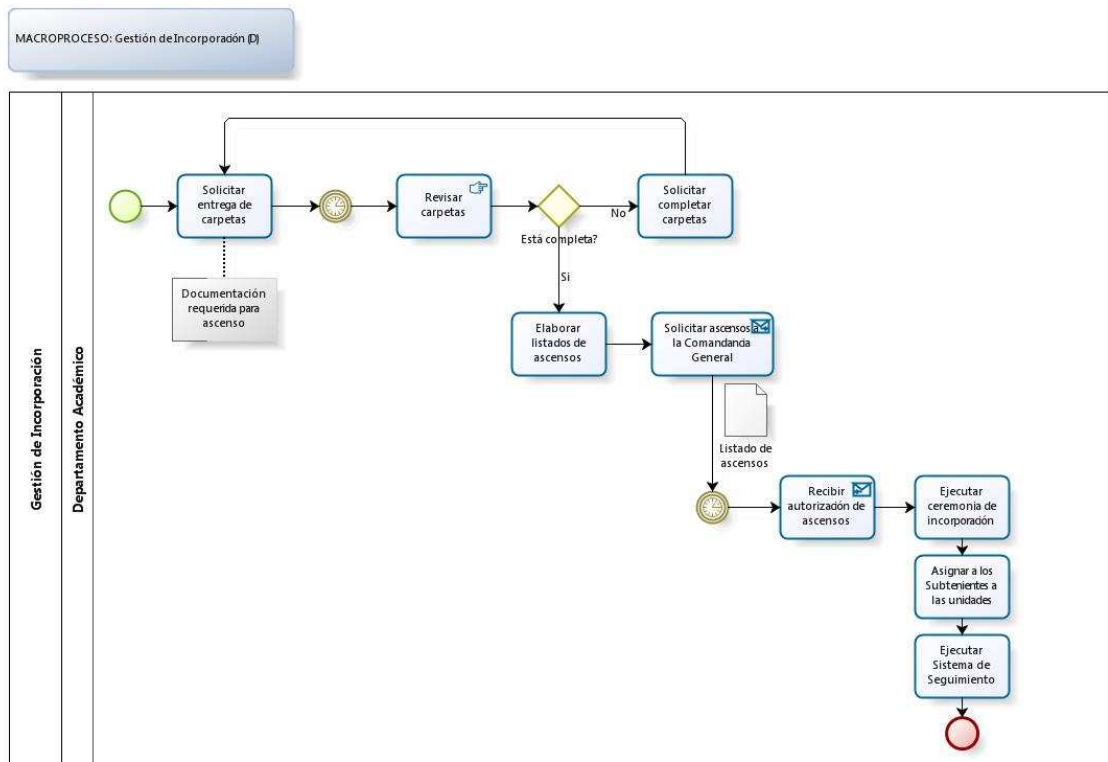








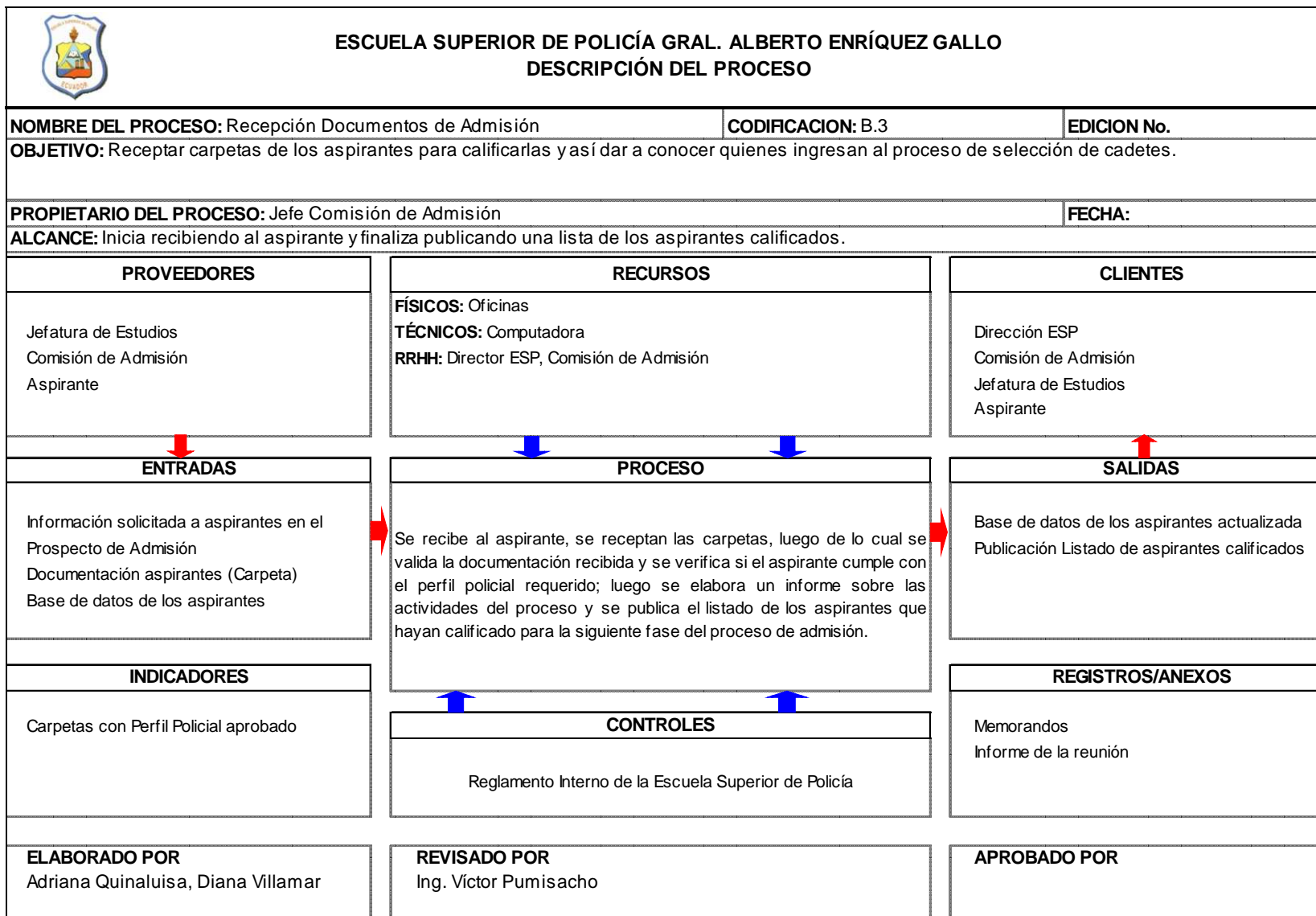









 ESCUELA SUPERIOR DE POLICÍA GRAL. ALBERTO ENRÍQUEZ GALLO DESCRIPCIÓN DEL PROCESO			
NOMBRE DEL PROCESO: Planificación de Admisión		CODIFICACION: B.1	EDICION No.
OBJETIVO: Diseñar y elaborar el plan de admisión bajo las necesidades de la sociedad y requerimientos de la Policía Nacional para iniciar el proceso de admisión de cadetes.			
PROPIETARIO DEL PROCESO: Jefe Comisión de Admisión			FECHA:
ALCANCE: Inicia realizando la reunión para elaborar plan de admisión y finaliza asignando tareas a las unidades correspondientes.			
PROVEEDORES	RECURSOS	CLIENTES	
Dirección Nacional de Educación Jefatura de Estudios Sociedad	FÍSICOS: Oficinas, salas de reuniones. TÉCNICOS: Computadora. RRHH: Director ESP, Director DNE, Comisión de Admisión.	Dirección ESP Dirección Nacional de Educación Comisión de Admisión Jefatura Financiera Jefatura de Asuntos Civiles	
↓	↓ ↓	↑	
ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	
Plan de Admisión anterior Necesidades de la sociedad Requerimientos y necesidades de la Policía Nacional.	De acuerdo a los requerimientos y necesidades de la sociedad y la Policía Nacional, se determina el número de cadetes a ingresar a la ESP, la Comisión de Admisión es la encargada de elaborar el plan de admisión y así la Dirección puede delegar y asignar actividades a las unidades que sean parte del proceso de admisión.	Plan de Admisión Informe Tareas correspondientes	
INDICADORES	CONTROLES	REGISTROS/ANEXOS	
Número de correcciones del Plan de Admisión	Reglamento Interno de la Escuela Superior de Policía	Oficio Memorandos Informe de la reunión	
ELABORADO POR Adriana Quinaluisa, Diana Villamar	REVISADO POR Ing. Víctor Pumisacho	APROBADO POR	


 ESCUELA SUPERIOR DE POLICÍA GRAL. ALBERTO ENRÍQUEZ GALLO DESCRIPCIÓN DEL PROCESO			
NOMBRE DEL PROCESO: Entrega Documentos de Admisión		CODIFICACION: B.2	EDICION No.
OBJETIVO: Registrar los datos del aspirante en el sistema para poder entregar los documentos de admisión necesarios para iniciar el proceso de selección de cadetes.			
PROPIETARIO DEL PROCESO: Jefe Financiero (P.2)			FECHA:
ALCANCE: Inicia recibiendo al aspirante y finaliza aprobando el informe sobre los documentos entregados para la admisión.			
PROVEEDORES	RECURSOS	CLIENTES	
Jefatura Financiera Jefatura de Estudios Aspirante	FÍSICOS: Oficinas. TÉCNICOS: Computadora. RRHH: Director ESP, Comisión de Admisión, Jefe Financiero.	Dirección ESP Comisión de Admisión Jefatura de Estudios Aspirante	
↓	↓ ↓	↑	
ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	
Información personal de los aspirantes Documentación de los aspirantes Base de datos de los aspirantes anterior	Se recibe al aspirante, se registra la información requerida en la base de datos y así se entrega la solicitud de ingreso y el prospecto, finalmente se elabora un informe detallando las actividades y novedades desarrolladas en el transcurso de este proceso.	Documentos entregados (Prospecto, Solicitud de ingreso) Base de datos de los aspirantes actualizada	
INDICADORES	CONTROLES	REGISTROS/ANEXOS	
Documentos de Admisión entregados	Reglamento Interno de la Escuela Superior de Policía	Memorandos Informe de la reunión	
ELABORADO POR Adriana Quinaluisa, Diana Villamar	REVISADO POR Ing. Víctor Pumisacho	APROBADO POR	




 ESCUELA SUPERIOR DE POLICÍA GRAL. ALBERTO ENRÍQUEZ GALLO DESCRIPCIÓN DEL PROCESO			
NOMBRE DEL PROCESO: Selección de Cadetes		CODIFICACION: B.4	EDICION No.
OBJETIVO: Determinar la nueva promoción de cadetes de la ESP después de haber realizado y aprobado las respectivas pruebas de admisión.			
PROPIETARIO DEL PROCESO: Jefe Comisión de Admisión			FECHA:
ALCANCE: Inicia con el desarrollo de las pruebas académicas y finaliza solicitando el alta para los aspirantes aprobados.			
PROVEEDORES	RECURSOS	CLIENTES	
Jefatura de Estudios Comisión de Admisión Departamento Médico Departamento de Instrucción Aspirante	FÍSICOS: Oficinas, aulas, áreas deportivas, material didáctico. TÉCNICOS: Computadora. Admisión.	Dirección ESP Dirección Nacional de Educación Comisión de Admisión Jefatura de Estudios Aspirante	
↓	↓	↑	
ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	
Resultados de las pruebas de admisión Información médica de los aspirantes Base de datos de los aspirantes	Se recibe al aspirante y se desarrollan las pruebas correspondientes de admisión, al finalizar se elabora un informe sobre el desarrollo de las pruebas adjuntando el listado de los aspirantes aprobados para que el Director de la ESP solicite a la Dirección Nacional de Educación el alta de los aspirantes a cadetes de la ESP.	Base de datos de los aspirantes actualizada Lista de Aspirantes Aprobados	
INDICADORES	CONTROLES	REGISTROS/ANEXOS	
Aspirantes seleccionados	Reglamento Interno de la Escuela Superior de Policía, Manual ESP, Manual de la Dirección Nacional de Salud, Reglamento de Evaluación Física de la Policía Nacional.	Informe de la reunión Oficio Memorandos	
ELABORADO POR Adriana Quinaluisa, Diana Villamar	REVISADO POR Ing. Víctor Pumisacho	APROBADO POR	

 ESCUELA SUPERIOR DE POLICÍA GRAL. ALBERTO ENRÍQUEZ GALLO DESCRIPCIÓN DEL PROCESO			
NOMBRE DEL PROCESO: Planificación Académica		CODIFICACION: C.1	EDICION No.
OBJETIVO: Elaborar la Planificación Académica acorde a los lineamientos establecidos en el Reglamento Interno de la ESP y a los requerimientos que la Dirección Nacional de Educación y la Policía Nacional solicitan.			
PROPIETARIO DEL PROCESO: Jefe de Estudios			FECHA:
ALCANCE: Inicia solicitando elaborar la Planificación Académica y finaliza con el envío de la misma a la DNE y la asignación de tareas a las unidades			
PROVEEDORES	RECURSOS	CLIENTES	
Dirección Nacional de Educación Jefatura de Estudios	FÍSICOS: Oficina. TÉCNICOS: Computador, impresora, fax, teléfono. RRHH: Director ESP, Director Dirección Nacional de Educación, Jefe de Estudios, Jefes Departamento Académico e Instrucción.	Dirección ESP Dirección Nacional de Educación Jefatura de Estudios Departamento Académico Departamento de Instrucción	
ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	
Planificación Académica anterior Malla curricular anterior Horario de actividades anterior Requerimientos Dirección Nacional de Educación y Policía Nacional	Se realizan las respectivas reuniones en las cuales se revisan los planes anteriores de Enseñanza, Asignación, Instrucción, Evaluación y Capacitación, se hacen las modificaciones necesarias acorde a los requerimientos solicitados, para luego enviarlos al Jefe de Estudios que se encarga de unificar y enviar a la Dirección de la ESP para su aprobación y envío a la Dirección Nacional de Educación; para finalizar se asignan las tareas respectivas a las jefaturas correspondientes.	Planificación Académica Informe Tareas correspondientes	
INDICADORES	CONTROLES	REGISTROS/ANEXOS	
Número de correcciones del Plan Académico	Reglamento Interno de la Escuela Superior de Policía	Oficio Memorando Informe de las reuniones	
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR	
Adriana Quinaluisa, Diana Villamar	Ing. Víctor Pumisacho		

 ESCUELA SUPERIOR DE POLICÍA GRAL. ALBERTO ENRÍQUEZ GALLO DESCRIPCIÓN DEL PROCESO			
NOMBRE DEL PROCESO: Administración Estudiantil		CODIFICACION: C.2	EDICION No.
OBJETIVO: Registrar en el Sistema de Administración Estudiantil la información personal, académica, disciplinaria y evaluativa de los cadetes, docentes e instructores miembros de la institución.			
PROPIETARIO DEL PROCESO: Secretaría Académica			FECHA:
ALCANCE: Inicia recibiendo la información respectiva y finaliza registrando información de los cadetes, evaluando a docentes e instructores y elaborando			
PROVEEDORES	RECURSOS	CLIENTES	
Jefe Departamento Académico Jefe Departamento de Instrucción Cadetes	FÍSICOS: Oficina TÉCNICOS: Computadora, impresora, fax, teléfono. RRHH: Secretaria Académica	Dirección ESP Dirección Nacional de Educación Jefatura de Estudios	
↓	↓ ↓	↑	
ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	
Información personal, académica y disciplinaria de cadetes, docentes e instructores de la ESP Documentación cadetes, docentes e instructores Base de datos de registro de información anterior	Se recibe la información para ingresarla al sistema, para los cadetes se registra su codificación e información personal y estudiantil, y para los docentes e instructores se registra la información personal, registros de asistencia y la evaluación del desempeño respectiva; además se elaboran los certificados de los usuarios que lo soliciten.	Base de datos del Sistema de Administración Estudiantil actualizada Certificados de los cadetes, docentes e instructores	
INDICADORES	CONTROLES	REGISTROS/ANEXOS	
Fallas del Sistema de Administración Estudiantil Entrega de notas con demora	Reglamento Interno de la Escuela Superior de Policía	Memorandos Reg. académicos, disciplinarios y de instrucción Resultados evaluaciones a docentes e instructores	
ELABORADO POR Adriana Quinaluisa, Diana Villamar	REVISADO POR Ing. Víctor Pumisacho	APROBADO POR	

 ESCUELA SUPERIOR DE POLICÍA GRAL. ALBERTO ENRÍQUEZ GALLO DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS			
NOMBRE DEL PROCESO: Formación Académica		CODIFICACION: C.3	EDICION No.
OBJETIVO: Formar de manera integral a los cadetes impartiendo los conocimientos establecidos en la Planificación Académica, y considerando los parámetros requeridos por la Escuela Superior de Policía, la Dirección Nacional de Educación y la Policía Nacional.			
PROPIETARIO DEL PROCESO: Jefe Departamento Académico			FECHA:
ALCANCE: Inicia con la información de la Planificación Académica a los cadetes y finaliza con el trámite respectivo de pase de año.			
PROVEEDORES	RECURSOS	CLIENTES	
Docentes Instructores Jefatura de Estudios	FÍSICOS: Aulas, áreas deportivas. TÉCNICOS: Computador, infocus, impresora, copiadora, material de rast material didáctico. RRHH: Docentes, Instructores, Cadetes.	Cadetes Jefatura de Estudios	
↓	↓ ↓	↑	
ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	
Planificación Académica Información académica de los cadetes	El docente se encarga de comunicar a sus estudiantes el contenido de los temas que se tratarán en el transcurso del año, dicta su clase y evalúa el desempeño académico del estudiante, con esto se define si el cadete debe rendir o no exámenes supletorios y si aprueba o no el nivel, en el caso de no aprobar el nivel, el cadete será separado de la institución mediante la baja académica, caso contrario pasa al siguiente nivel de formación policial.	Cadete formado	
INDICADORES	CONTROLES	REGISTROS/ANEXOS	
Índice de Repitencia	Reglamento Interno de la Escuela Superior de Policía Planificación Académica	Registros académicos y de instrucción Material de evaluación Memorandos	
ELABORADO POR Adriana Quinaluisa, Diana Villamar	REVISADO POR Ing. Víctor Pumisacho	APROBADO POR	

 ESCUELA SUPERIOR DE POLICÍA GRAL. ALBERTO ENRÍQUEZ GALLO DESCRIPCIÓN DEL PROCESO			
NOMBRE DEL PROCESO: Gestión de Incorporación		CODIFICACION: D	EDICION No.
OBJETIVO: Incorporar Subtenientes de Policía para servir a la sociedad, trabajando en las diferentes dependencias de la Policía Nacional.			
PROPIETARIO DEL PROCESO: Departamento Académico		FECHA:	
ALCANCE: Inicia solicitando a los cadetes la entrega de carpetas para el ascenso y finaliza con la ejecución del Sistema de Seguimiento de Egresados.			
PROVEEDORES	RECURSOS	CLIENTES	
Cadetes Secretaría Académica	FÍSICOS: Oficina, espacio de ceremonias. TÉCNICOS: Computadora, impresora, fax, copiadora, teléfono. RRHH: Departamento Académico, Secretaría Académica, Director ESP.	Policía Nacional Dirección Nacional de Educación Sociedad Ecuatoriana	
↓	↓ ↓	↑	
ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	
Documentación de los cadetes Registros académicos, de instrucción y disciplinarios de los cadetes	Se solicita a los cadetes la entrega de la carpeta que contendrá la documentación requerida para su respectivo ascenso, se revisan y si están completas se envían junto con la solicitud y el listado de ascenso a la Comandancia General, luego de la autorización respectiva se realiza la ceremonia de incorporación y se asigna a los Subtenientes a las dependencias respectivas de la Policía Nacional, y se finaliza con la ejecución del Sistema de Seguimiento de Egresados.	Subteniente de Policía	
INDICADORES	CONTROLES	REGISTROS/ANEXOS	
Carpetas aprobadas para ascenso	Reglamento Interno de la Escuela Superior de Policía Requerimientos Dirección Nacional de Educación y de la Policía Nacional	Oficio Memorandos Documentación de los cadetes Registros académicos, de instrucción y disciplinarios de los cadetes	
ELABORADO POR Adriana Quinaluisa, Diana Villamar	REVISADO POR Ing. Víctor Pumisacho	APROBADO POR	



ESCUELA SUPERIOR DE POLICÍA
“GENERAL ALBERTO ENRÍQUEZ GALLO”
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

PROCESO:	Planificación de Admisión	CÓDIGO:	B.1
-----------------	---------------------------	----------------	-----

INDICADOR:	Número de correcciones del Plan de Admisión	CÓD. FICHA:	I.1.B.1
-------------------	---	--------------------	---------

DEFINICIÓN:	Mide el número de correcciones que se realizan al Plan de Admisión considerando un histórico de 5 años.
--------------------	---

FORMA DE CÁLCULO:	# Total de correcciones del Plan de Admisión
--------------------------	--

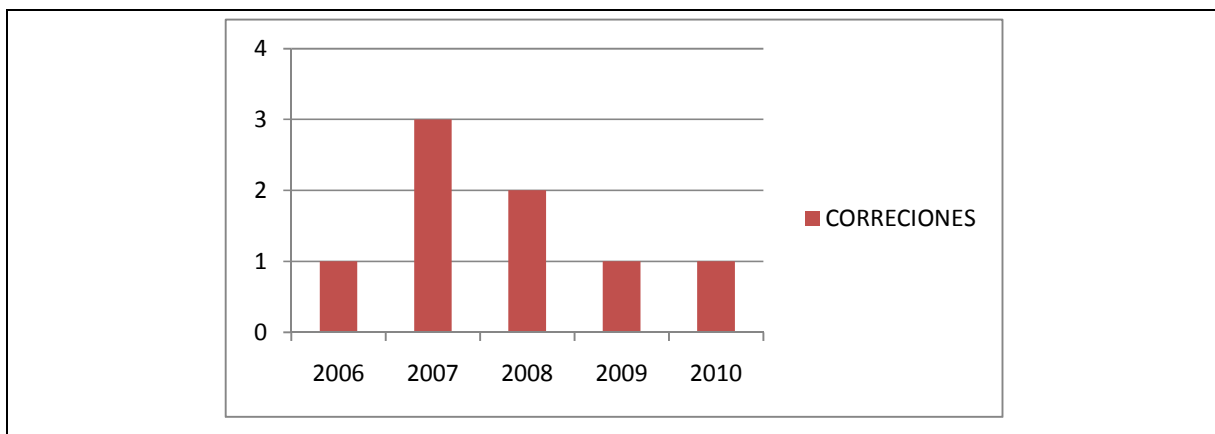
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Informe del proceso
-------------------------------	---------------------

UNIDAD DE MEDIDA:	Número
--------------------------	--------

FRECUENCIA:	Anual
--------------------	-------

META		
Límite Inferior	Objetivo	Límite Superior
0	1	2

REPRESENTACIÓN:	Gráfica de columnas
------------------------	---------------------



OBSERVACIONES



ESCUELA SUPERIOR DE POLICÍA
"GENERAL ALBERTO ENRÍQUEZ GALLO"
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

PROCESO:	Entrega Documentos de Admisión	CÓDIGO:	B.2
-----------------	--------------------------------	----------------	-----

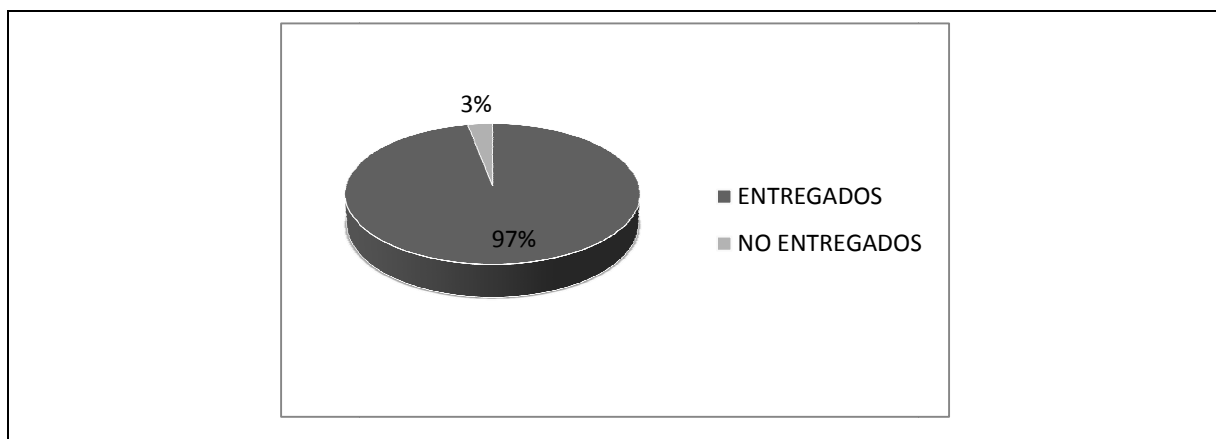
INDICADOR:	Documentos de Admisión entregados	CÓD. FICHA:	I.1.B.2
-------------------	-----------------------------------	--------------------	---------

DEFINICIÓN:	Mide la tasa de Documentos de Admisión entregados a los aspirantes.
--------------------	---

FORMA DE CÁLCULO:	< 100
--------------------------	-------

FUENTE DE INFORMACIÓN:	Informe del proceso	META		
UNIDAD DE MEDIDA:	Porcentaje	Límite Inferior	Objetivo	Límite Superior
FRECUENCIA:	Anual	85%	90%	95%

REPRESENTACIÓN:	Gráfica de pastel
------------------------	-------------------



OBSERVACIONES



ESCUELA SUPERIOR DE POLICÍA
"GENERAL ALBERTO ENRÍQUEZ GALLO"
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

PROCESO:	Recepción Documentos de Admisión	CÓDIGO:	B.3
-----------------	----------------------------------	----------------	-----

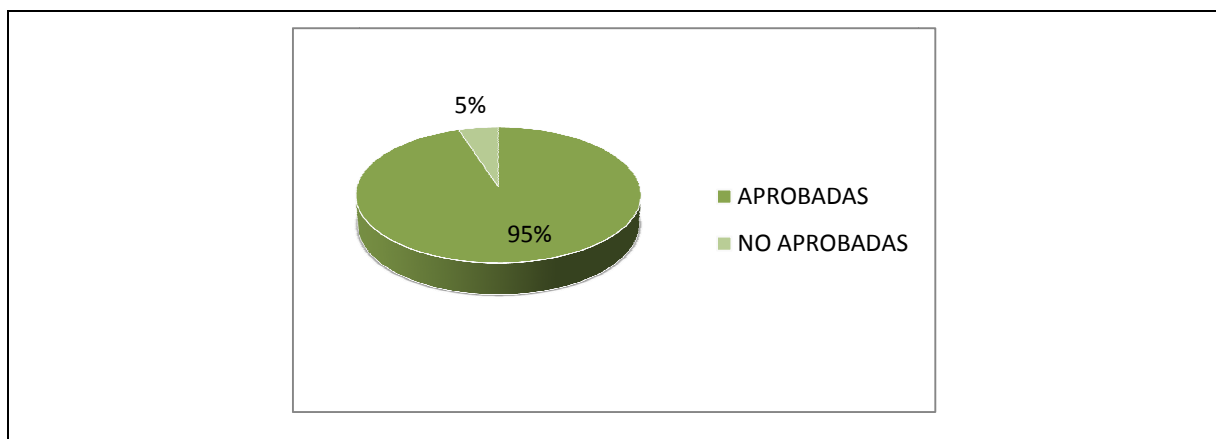
INDICADOR:	Carpetas con perfil policial aprobado	CÓD. FICHA:	I.1.B.3
-------------------	---------------------------------------	--------------------	---------

DEFINICIÓN:	Mide la tasa de carpetas que cumplan con el perfil policial requerido para la admisión.
--------------------	---

FORMA DE CÁLCULO:	$\left(\frac{\# \text{ de carpetas aprobadas}}{\# \text{ de carpetas recibidas}} \right) \times 100$
--------------------------	---

FUENTE DE INFORMACIÓN:	Informe del proceso	META		
UNIDAD DE MEDIDA:	Porcentaje	Límite Inferior	Objetivo	Límite Superior
FRECUENCIA:	Anual	92%	95%	98%

REPRESENTACIÓN:	Gráfica de pastel
------------------------	-------------------



OBSERVACIONES



ESCUELA SUPERIOR DE POLICÍA
 “GENERAL ALBERTO ENRÍQUEZ GALLO”
 FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

PROCESO:	Selección de Cadetes	CÓDIGO:	B.4
-----------------	----------------------	----------------	-----

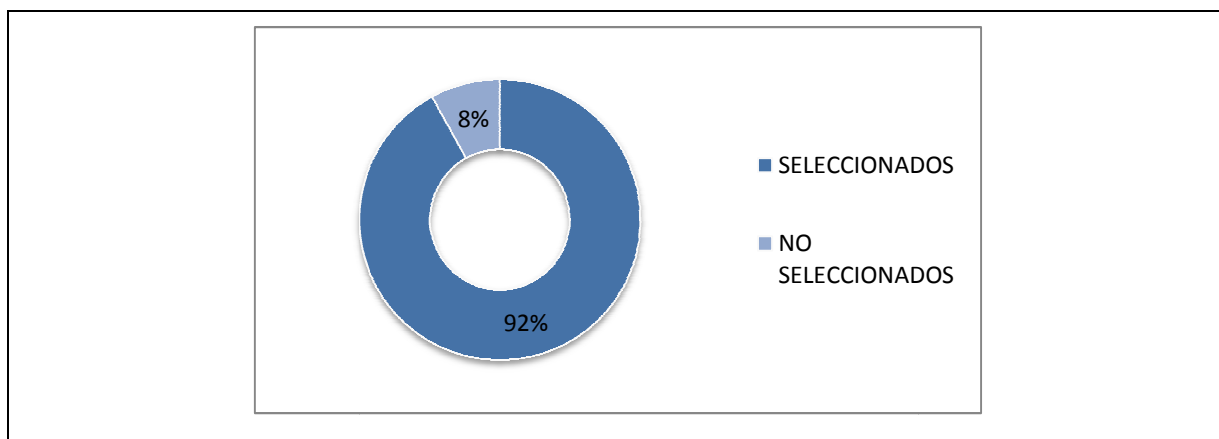
INDICADOR:	Aspirantes seleccionados	CÓD. FICHA:	I.1.B.4
-------------------	--------------------------	--------------------	---------

DEFINICIÓN:	Mide la tasa de aspirantes que aprueban con éxito la selección.
--------------------	---

FORMA DE CÁLCULO:	$\left(\frac{\# \text{ de aspirantes aprobados}}{\# \text{ total de aspirantes}} \right) \times 100$
--------------------------	---

FUENTE DE INFORMACIÓN:	Informe del proceso	META		
UNIDAD DE MEDIDA:	Porcentaje	Límite Inferior	Objetivo	Límite Superior
FRECUENCIA:	Anual	92%	95%	98%

REPRESENTACIÓN:	Gráfica de anillo
------------------------	-------------------



OBSERVACIONES



ESCUELA SUPERIOR DE POLICÍA
 “GENERAL ALBERTO ENRÍQUEZ GALLO”
 FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

PROCESO:	Planificación Académica
-----------------	-------------------------

CÓDIGO:	C.1
----------------	-----

INDICADOR:	Número de correcciones del Plan de Admisión
-------------------	---

CÓD. FICHA:	I.1.C.1
--------------------	---------

DEFINICIÓN:	Mide el número de correcciones que se realizan al Plan Académico considerando un histórico de 5 años.
--------------------	---

FORMA DE CÁLCULO:	# Total de correcciones del Plan Académico
--------------------------	--

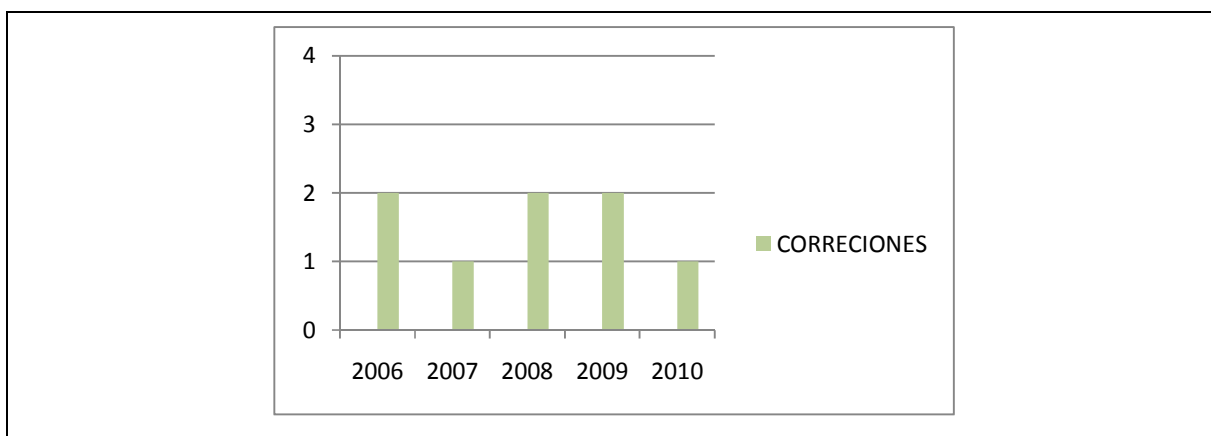
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Informe del proceso
-------------------------------	---------------------

META		
Límite Inferior	Objetivo	Límite Superior
0	1	2

UNIDAD DE MEDIDA:	Número
--------------------------	--------

FRECUENCIA:	Anual
--------------------	-------

REPRESENTACIÓN:	Gráfica de columna
------------------------	--------------------



OBSERVACIONES



ESCUELA SUPERIOR DE POLICÍA
“GENERAL ALBERTO ENRÍQUEZ GALLO”
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

PROCESO:	Administración Estudiantil	CÓDIGO:	C.2
-----------------	----------------------------	----------------	-----

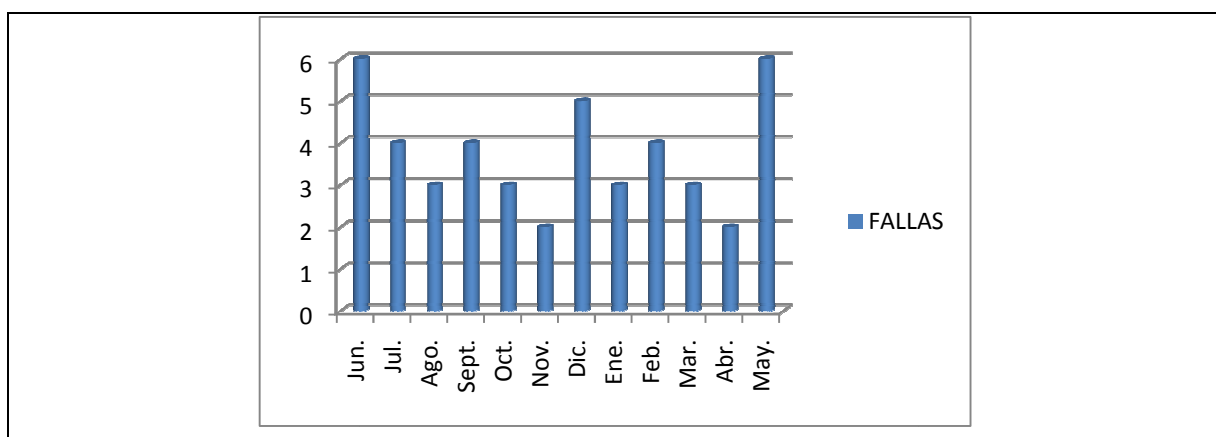
INDICADOR:	Fallas del Sistema de Administración Estudiantil	CÓD. FICHA:	I.1.C.2
-------------------	--	--------------------	---------

DEFINICIÓN:	Mide el número de fallas mensuales del Sistema de Administración Estudiantil durante el año lectivo.
--------------------	--

FORMA DE CÁLCULO:	Estudiantil
--------------------------	-------------

FUENTE DE INFORMACIÓN:	Informe de funcionamiento	META		
UNIDAD DE MEDIDA:	Número	Límite Inferior	Objetivo	Límite Superior
FRECUENCIA:	Mensual	3	5	7

REPRESENTACIÓN:	Gráfica de cilíndrica
------------------------	-----------------------



OBSERVACIONES



ESCUELA SUPERIOR DE POLICÍA
 “GENERAL ALBERTO ENRÍQUEZ GALLO”
 FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

PROCESO:	Administración Estudiantil	CÓDIGO:	C.2
-----------------	----------------------------	----------------	-----

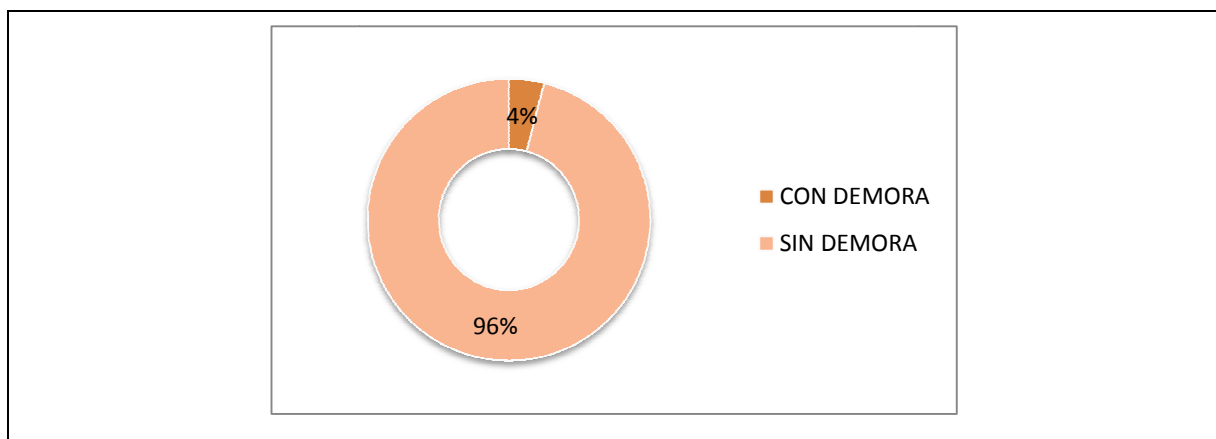
INDICADOR:	Entrega de notas con demora	CÓD. FICHA:	I.2.C.2
-------------------	-----------------------------	--------------------	---------

DEFINICIÓN:	Mide el porcentaje de entrega de notas semestrales con demora durante el año lectivo.
--------------------	---

FORMA DE CÁLCULO:	× 100
--------------------------	-------

FUENTE DE INFORMACIÓN:	Informe de funcionamiento	META		
UNIDAD DE MEDIDA:	Porcentaje	Límite Inferior	Objetivo	Límite Superior
FRECUENCIA:	Semestral	1%	3%	5%

REPRESENTACIÓN:	Gráfica de anillo
------------------------	-------------------



OBSERVACIONES



ESCUELA SUPERIOR DE POLICÍA
“GENERAL ALBERTO ENRÍQUEZ GALLO”
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

PROCESO:	Formación Académica	CÓDIGO:	C.3
-----------------	---------------------	----------------	-----

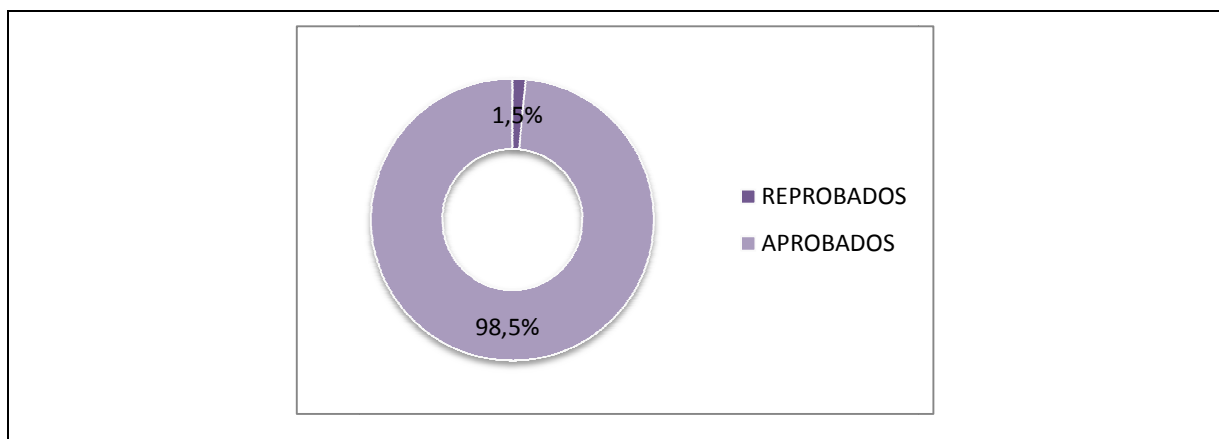
INDICADOR:	Índice de Repitencia	CÓD. FICHA:	I.1.C.3
-------------------	----------------------	--------------------	---------

DEFINICIÓN:	Mide el porcentaje de cadetes que reprueban las asignaturas.
--------------------	--

FORMA DE CÁLCULO:	$\left(\frac{\# \text{ Cadetes Reprobados}}{\# \text{ Cadetes Matriculados}} \right) \times 100$
--------------------------	---

FUENTE DE INFORMACIÓN:	Informe del proceso	META		
UNIDAD DE MEDIDA:	Porcentaje	Límite Inferior	Objetivo	Límite Superior
FRECUENCIA:	Anual	0,5%	1,0%	1,5%

REPRESENTACIÓN:	Gráfica de anillo
------------------------	-------------------



OBSERVACIONES



ESCUELA SUPERIOR DE POLICÍA
 “GENERAL ALBERTO ENRÍQUEZ GALLO”
 FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

PROCESO: Gestión de Incorporación

CÓDIGO: D

INDICADOR: Carpetas aprobadas para ascenso

CÓD. FICHA: I.1.D

DEFINICIÓN: Mide la tasa de carpetas aprobadas para el ascenso de Cadetes a Sub Oficiales de Policía.

FORMA DE CÁLCULO:

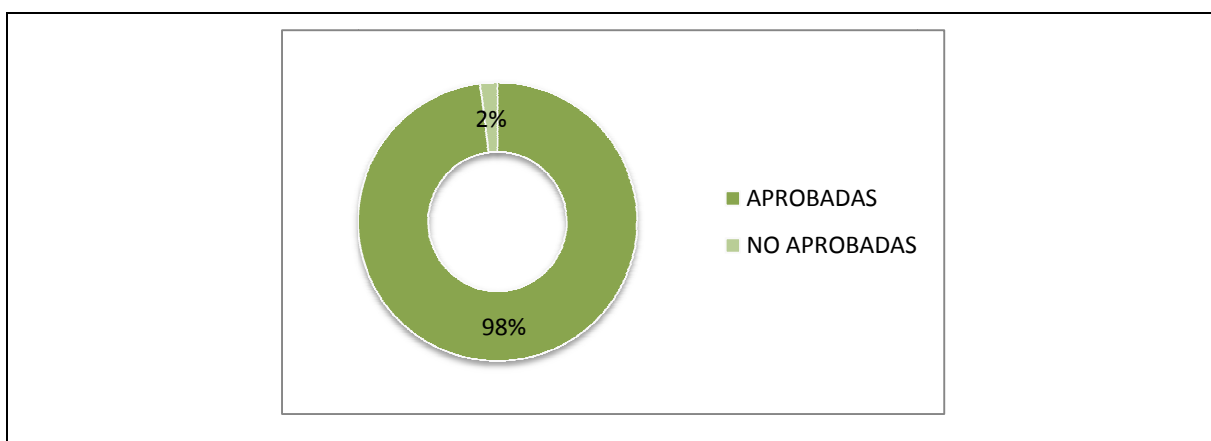
FUENTE DE INFORMACIÓN: Informe del proceso

META		
Límite Inferior	Objetivo	Límite Superior
97%	98%	99%

UNIDAD DE MEDIDA: Porcentaje

FRECUENCIA: Anual


REPRESENTACIÓN: Gráfica de anillo



OBSERVACIONES

8. ANEXOS:

TABLA DE INDICADORES

 ESCUELA SUPERIOR DE POLICÍA "GENERAL ALBERTO ENRÍQUEZ GALLO" INDICADORES DE GESTIÓN											
COD	PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	DEFINICIÓN DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	PUNTO DE CONTROL	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA	FRECUENCIA	META		
									LI	OB	LS
B.1	Planificación de Admisión	Número de correcciones del Plan de Admisión	Mide el número de correcciones que se realizan al Plan de Admisión considerando un histórico de 5 años	Efectividad	Aprobación del Plan de Admisión	#	# Total de correcciones del Plan de Admisión	Anual	0	1	2
B.2	Entrega Documentos de Admisión	Documentos de Admisión entregados	Mide la tasa de Documentos de Admisión entregados a los aspirantes	Eficacia	Entrega de documentos	%	$(\# \text{ de documentos entregados} / \# \text{ Total de documentos a entregar}) * 100$	Anual	85%	90%	95%
B.3	Recepción Documentos de Admisión	Carpets con Perfil Policial aprobado	Mide la tasa de carpetas que cumplen con el Perfil Policial requerido para la admisión	Resultados	ingreso de carpetas al sistema	%	$(\# \text{ Carpetaas Aprobadas} / \# \text{ Carpetas Recibidas}) * 100$	Anual	92%	95%	98%
B.4	Selección de Cadetes	Aspirantes seleccionados	Mide la tasa de aspirantes que aprueban con éxito la selección	Resultados	Solicitar alta aspirantes aprobados	%	$(\# \text{ de Aspirantes Aprobados} / \# \text{ Total de Aspirantes}) * 100$	Anual	92%	95%	98%
C.1	Planificación Académica	Número de correcciones del Plan Académico	Mide el número de correcciones que se realizan al Plan Académico considerando un histórico de 5 años	Efectividad	Aprobación del Plan Académico General	#	# Total de correcciones del Plan Académico	Anual	0	1	2

"continúa"

"conclusión"

COD	PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	DEFINICIÓN DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	PUNTO DE CONTROL	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA	FRECUENCIA	META		
									LI	OB	LS
C.2	Administración Estudiantil	Fallas del Sistema de Administración Estudiantil	Mide el # de fallas mensuales del Sistema de Administración Estudiantil durante el año lectivo	Proceso	Ingresar al sistema	#	# de Fallas del Sistema de Administración Estudiantil	Mensual	3	5	7
		Entrega de notas con demora	Mide el porcentaje de entrega de notas semestrales con demora durante el año lectivo	Resultados	Ingresar registros académicos	%	(# Registros entregados con demora / # Total Registros Entregados) * 100	Semestral	1	3	5
C.3	Formación Académica	Índice de Repitencia	Mide el porcentaje de cadetes que reprueban asignaturas	Eficiencia	Tramitar baja académica	%	(# Cadetes Reprobados / # Cadetes Matriculados) * 100	Anual	0,5%	1,0%	1,5%
D	Gestión de Incorporación	Carpetas aprobadas para ascenso	Mide la tasa de carpetas aprobadas para el ascenso de Cadetes a Sub Oficiales de Policía	Resultados	Elaborar listado de ascensos	%	(# Carpetas Receptadas / # Cadetes a graduarse) * 100	Anual	97%	98%	99%