



ESPE
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO

Tesis
DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL COMANDO
PROVINCIAL DE POLICÍA GALÁPAGOS NO. 19, BASADO EN LA
METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD

Autores:

DANNY PÁEZ ROJAS

DIANA GIL VILLACÍS

Director:

ING. ROBERTO LÓPEZ (MBA)

Proyecto presentado como requisito para la obtención del grado de:

MAGÍSTER EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

AÑO 2012

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTERÍA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

DANNY STEVE PÁEZ ROJAS
DIANA MAGALY GIL VILLACÍS

DECLARAMOS QUE:

La tesis de grado titulada: DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL COMANDO PROVINCIAL DE POLICÍA GALÁPAGOS No. 19, BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD ha sido desarrollada con base en una investigación, respetando derechos intelectuales de terceros, cuyas fuentes son citadas e incorporadas en la bibliografía, consecuentemente este trabajo es de nuestra autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis.

Quito, 10 de diciembre de 2012

DANNY STEVE PÁEZ ROJAS

DIANA MAGALY GIL VILLACÍS

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por los Señores DANNY STEVE PÁEZ ROJAS Y DIANA MAGALY GIL VILLACÍS como requerimiento parcial a la obtención del Título de MAGÍSTER EN PLANEACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

Quito, 10 de diciembre del 2012.

ING. ROBERTO LÓPEZ L. (MBA)

DIRECTOR



ESPE
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO

AUTORIZACIÓN

Nosotros DIANA MAGALY GIL VILLACÍS y DANNY STEVE PÁEZ ROJAS. Autorizamos a la ESPE la publicación de la Tesis DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL COMANDO PROVINCIAL DE POLICÍA GALÁPAGOS No. 19, BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD. En la Biblioteca Virtual, reposito Institucional.

Quito, 10 de septiembre de 2012

DANNY STEVE PÁEZ ROJAS

DIANA MAGALY GIL VILLACÍS

DEDICATORIA

De Danny:

Quiero dedicar este trabajo a Dios que me ha dado la vida y fortaleza para concluir con mis estudios de cuarto nivel.

A mi abuela América, quien a pesar de no poder ver este proyecto culminado, supo con su ejemplo y tenacidad enseñarme que todo esfuerzo tiene su recompensa.

A mis padres por enseñarme desde niño que el estudio es siempre una inversión. A mis hermanos Verónica, Rodrigo, Fabiana y en especial a Diego, quien con sus consejos me hizo comprender la gran oportunidad que significaba estudiar esta maestría.

A mis amigos Fernando, Alexandra, Javier, Rodrigo, Marco, Ángel, Vicente, Esthelita y Marcelo de la Dirección de Planificación del Consejo de Gobierno de Galápagos por su amistad a lo largo de los módulos de clase y en el trabajo.

De Diana:

Es mi deseo dedicar esta tesis fruto del trabajo y tiempo dedicado a lo largo de estos dos años de carrera, en primer lugar, a Dios por bendecirme y darme fuerzas para superar las dificultades enseñándome el camino a seguir en el momento oportuno.

A mi mamá y a mi hermano por darme siempre su apoyo y amor, por ser mi mayor motivación para seguir adelante y alcanzar todas mis metas. A mi familia y a mis amigos que han sabido demostrarme su cariño y buenos deseos a lo largo de mi vida.

A todas aquellas personas que de alguna u otra manera hicieron posible que culminara mis estudios de cuarto nivel.

AGRADECIMIENTO

Al Ex – Instituto Nacional Galápagos que nos otorgó media beca para realizar nuestros estudios de Cuarto Nivel.

Al Comando Provincial de Policía Galápagos No. 19, en especial a la Coronel Helena Rosero y el Mayor Francisco Aguilar, quienes apoyaron incondicionalmente esta investigación, gracias por su tiempo y compromiso para la elaboración de este documento.

A nuestro tutor Roberto, quien desde el principio nos brindó su apoyo y nos cargó de buena vibra para cumplir con todo el trabajo propuesto, nos supo encaminar con sus instrucciones y se mantuvo en contacto permanentemente con nosotros.

A Fabián Páez y Gladys Rojas por su paciencia y su ayuda durante los días de clases y en la elaboración de trabajos en grupo.

A Marcelita Mendieta y Galo Moreno por su colaboración durante estos 2 años de estudios, gracias por su entrega, dedicación y compromiso para con todos los maestrantes.

Un profundo agradecimiento a las instituciones que hacen posible el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC's) en Galápagos, herramientas que han sido clave para la elaboración de este documento.

A todos nuestros compañeros maestrantes de San Cristóbal y Santa Cruz por su valiosa participación en clases, por el conocimiento transmitido, por su compañerismo, por la responsabilidad demostrada y sobre todo por el enorme sacrificio realizado para concluir juntos con la meta propuesta.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	1
CAPITULO I	
IDENTIFICACIÓN DEL TEMA	13
1.1 INTRODUCCIÓN	13
1.2 ANTECEDENTES.....	15
1.3 JUSTIFICACIÓN	15
1.4 OBJETIVOS DE LA TESIS	16
1.4.1 Objetivo general	16
1.4.2 Objetivos específicos	16
1.5 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	17
1.5.1 Planificación Estratégica.....	17
1.5.1.1 Diagnóstico	19
1.5.1.1.1 Entorno Interno Organizacional.....	19
1.5.1.1.2 Entorno del Cliente	19
1.5.1.1.3 Entorno Externo	20
1.5.1.1.4 Análisis FODA.....	21
1.5.1.1.4.1 Aspecto Externo	21
1.5.1.1.4.2 Aspecto Interno	22
1.5.1.2 Direccionamiento Estratégico	22
1.5.1.2.1 Visión	22
1.5.1.2.2 Misión	23
1.5.1.2.3 Valores	24
1.5.1.2.4 Objetivos Estratégicos.....	24
1.5.2 Cuadro de Mando Integral	25
1.5.2.1 Modelos de Cuadros de Mando Integral	26
1.5.2.2 Elementos del CMI	32
CAPITULO II	
METODOLOGÍA	36
2.1 FASES DE DESARROLLO	37
2.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	40
2.2.1 Análisis externo.....	40
2.2.1.1 Escenario político.....	40
2.2.1.2 Escenario institucional	43
2.2.1.3 Escenario social.....	45
2.2.1.3.1 Situación Delincuencial en la Provincia de Galápagos.....	47
2.2.1.4 Escenario tecnológico	49
2.2.1.5 Escenario de seguridad.....	49
2.2.2 Análisis interno	51
2.2.2.1. Administración y Dirección	51
2.2.2.2. Servicios.....	53
2.2.2.3 Infraestructura	56
2.2.2.4 Tecnología.....	58
2.2.2.5 Logística.....	58
2.2.2.6 Equipamiento	63

2.2.2.7 Clientes.....	63
2.2.3 Análisis FODA.....	67
CAPITULO III	
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	69
3.1 FILOSOFIA INSTITUCIONAL.....	69
3.2 VALORES	69
3.3 VISIÓN	69
3.4 MISIÓN	70
3.5 OBJETIVOS	71
3.5.1 Objetivos estratégicos de la policía nacional	72
3.5.2 Análisis estratégico basado en el FODA.....	73
3.5.2.1. Matriz de ataque.....	73
3.5.2.2 Matriz Defensiva.....	74
3.5.2.3 Análisis Causa - Efecto	79
3.5.3 Objetivos estratégicos del Comando Provincial de Policía Galápagos No. 19.....	83
3.6 POLÍTICAS	84
CAPÍTULO IV	
CUADRO DE MANDO INTEGRAL	86
4.1. ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	86
4.2. PROPUESTA PARA EL DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	87
4.3. TRASLADO AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	92
4.4 ESTRATEGIAS.....	94
4.5 INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO (KPI'S).....	95
CAPITULO V	
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	105
5.1 PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS.....	108
5.2 PERFILES DE PROYECTOS	113
CAPÍTULO VI	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	130
6.1 CONCLUSIONES	130
6.2 RECOMENDACIONES	132
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	134
REFERENCIAS	142

LISTADO DE TABLAS

Tabla 2. 1. Proyección de la Población de Galápagos	45
Tabla 2. 2. Delitos de mayor ocurrencia en la Provincia de Galápagos.....	48
Tabla 2. 3. Concentración del Delito en Galápagos - Año 2007.....	48
Tabla 2. 4. Concentración del delito en Galápagos – Año 2008.....	48
Tabla 2. 5. Equipamiento entregado por el Plan de Seguridad Ciudadana para el CP-19.....	50
Tabla 2. 6. Funcionamiento del CP-19	52
Tabla 2. 7. Distribución del Personal del CPG-19.....	53
Tabla 2. 8. Infraestructura del Comando Provincial Galápagos	57
Tabla 2. 9. Distribución de las instalaciones del Comando Provincial No. 19 por área (m ²) en Galápagos.....	57
Tabla 2.10. Equipos de comunicación	58
Tabla 2.11. Vehículos de la Jefatura de Servicio Urbano y Rural del CP-19.....	59
Tabla 2.12. Vehículos de la Jefatura de Migración del CP-19	60
Tabla 2.13. Vehículos de la Jefatura de Antinarcóticos del CP-19.....	60
Tabla 2.14. Vehículos de la Jefatura de Control de Tránsito y Seguridad Vial del CP-19.....	61
Tabla 2.15. Vehículos de la Jefatura de Policía Judicial del CP-19.....	61
Tabla 2.16. Vehículos de la Dirección Nacional de Policía Especializada para Niños, Niñas y Adolescentes (DINAPEN) del CP-19	62
Tabla 2.17. Vehículos de la Jefatura de la UPMA del CP-19.....	62
Tabla 2.18. Armamento del CP-19	63
Tabla 2.19. Relación Número de Habitantes por Número de Policías en Galápagos	64
Tabla 3. 1. Elementos de la Visión del Comando Provincial Galápagos CP-19	70
Tabla 3. 2. Elementos de la misión del Comando Provincial Galápagos CP-19	71
Tabla 3. 3. Matriz de ataque del CP-19.....	73
Tabla 3. 4. Matriz de Ataque Priorizada del CP-19	74
Tabla 3. 5. Matriz de Defensa del CP-19	75
Tabla 3. 6. Matriz de Defensa Priorizada del CP-19.....	76
Tabla 3. 7. Aspectos estratégicos ofensivos y defensivos de la organización	77
Tabla 3. 8. Objetivos preliminares basados en la matriz de ataque	78
Tabla 3. 9. Objetivos preliminares basados en la matriz de defensa.....	78
Tabla 3.10. Alineación de los Objetivos Estratégicos del CP-19 con la Policía Nacional	84
Tabla 4.1. Medidas genéricas de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral del CP-19.....	88
Tabla 4.2. Análisis del servicio que brinda el CP-19 a la población	89
Tabla 5.1. Matriz de selección de proyectos	110
Tabla 5.2. Matriz de selección de proyectos priorizada.....	112

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. 1. Esquema del Proceso de Planificación Estratégica	18
Figura 1. 2. Modelo de Pirámide.....	27
Figura 1. 3. Cuadro de Mando Integral (CMI).....	29
Figura 1. 4. Estructura de un Cuadro de Mando Integral.....	30
Figura 1. 5. Perspectivas el Cuadro de Mando Integral	31
Figura 2. 1. Esquema del desarrollo de la Tesis.....	36
Figura 2. 2. Estructura Orgánica de la Policía Nacional del Ecuador.....	44
Figura 2. 3. Estadísticas de Ingreso de Turistas a Galápagos por meses en el 2009	46
Figura 2. 4. Organigrama Estructural del CP 19.....	52
Figura 2. 5. Denuncias receptadas por la procuraduría General del Estado durante el año 2008	65
Figura 3. 1. Objetivos y metas del Plan Nacional del Buen Vivir relacionados con la Policía Nacional	72
Figura 3. 2. Diagrama causa efecto.....	80
Figura 3. 3. Salidas y entradas del diagrama causa - efecto.....	81
Figura 3. 4. Selección de las maniobras estratégicas de mayor impacto	82
Figura 3. 5. Hexágono estratégico.....	83
Figura 4. 1. Estructura Estratégica implementada en el CP-19.....	87
Figura 4. 2. Mapa estratégico del CP-19.....	92

NOMENCLATURA

SENPLADES	Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo
SETECI	Secretaría Técnica de Cooperación Internacional
PN	Policía Nacional
CGREG	Consejo de Gobierno de Régimen Especial de Galápagos
CP-19	Comando Provincial Galápagos No. 19
CMI	Cuadro de Mando Integral
R-PEPN	Reformulación del Plan Estratégico de la Policía Nacional
PNSCMP	Plan Nacional de Seguridad Ciudadana y Modernización de la Policía
POA	Plan Operativo Anual
KPI	Key Performance Indicators - Indicadores Clave de Desempeño

RESUMEN EJECUTIVO

La Policía Nacional posee un Plan Estratégico de la Policía Nacional 2010 – 2013 (R-PEPN) y un Plan de Modernización y Transformación Integral. Estas constituyen herramientas para una respuesta eficaz a las demandas colectivas de seguridad ciudadana.

El Comando Provincial de Galápagos No. 19 (CP-19), órgano desconcentrado de la Policía Nacional en las islas Galápagos se rige bajo la normativa nacional de seguridad ciudadana. Sin embargo carece de una planificación institucional que considere las particularidades del territorio insular.

El proyecto de tesis consistió en la formulación del Plan Estratégico del CP-19 utilizando la herramienta del Balance ScoreCard. El Plan Estratégico permitirá definir los objetivos y las acciones a realizarse por la organización, para que se alcancen las metas propuestas y se cumpla con la visión y misión institucional.

Para el desarrollo de la tesis fue necesario (1) revisar el alineamiento estratégico de la Policía Nacional, con relación a la planificación de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES; (2) Establecer las perspectivas del CMI pertinentes a la realidad estratégica del Comando Provincial Galápagos; (3) Definir un conjunto de indicadores cuantificables y establecer las relaciones de causalidad entre los mismos; (4) Establecer roles responsables por indicadores, metas y perspectivas; y (5) Proponer y evaluar iniciativas estratégicas para alcanzar los objetivos propuestos en el Plan Estratégico.

ANÁLISIS SITUACIONAL

La Policía Nacional se encuentra subordinada al Ministerio del Interior de Ecuador. Está dirigida desde la Comandancia General, bajo la cual están los Distritos de Policía, y estos tienen bajo su cargo a los Comandos Provinciales. El Comando Provincial Galápagos No. 19 pertenece al Cuarto Distrito de la Policía Nacional. La estructura

organizacional del Comando Provincial Galápagos No.19 está conformada por el alto rango del Comando, también llamada plana mayor, y los policías de tropa que son quienes se encargan de realizar actividades administrativas, de control y de seguridad en la población. La estructura del CP-19 está compuesta por las siguientes unidades:

- **P1:** Recursos Humanos
- **P2:** Asuntos Internos
- **P3:** Gestión Operativa
- **P4:** Logística
- **P5:** Asuntos Civiles y Comunitarios

Además, el Comando Provincial Galápagos No. 19 tiene en funcionamiento dos Unidades de Policía comunitaria (UPC) en las islas Santa Cruz y San Cristóbal. De igual forma, según la estructura orgánica de la Policía Nacional, el CP-19 tiene las siguientes jefaturas en funcionamiento:

- Jefatura de Servicio Urbano y Rural
- Jefatura de Policía Judicial
- Jefatura de Antinarcóticos
- Jefatura de Migración:
- Jefatura de Control de Tránsito y Seguridad Vial
- Jefatura de la Dirección Nacional de Policía Especializada para Niños, Niñas y Adolescentes (DINAPEN)
- Jefatura de la Unidad de Protección al Medio Ambiente (UPMA)

También existe un Departamento de Apoyo Criminalística que es la encargada de dar el soporte técnico científico que permite verificar cómo, cuándo, dónde y quién cometió un hecho delictivo; determina el tipo de delito y la responsabilidad punitiva del o de los presuntos responsables.

Los principales operativos que realiza el CP-19 de manera permanente son:

- Operativos anti delincuenciales
- Control de armas
- Requisas de Calabozos
- Control de combustible
- Control de ingreso y salida de estudiantes
- Control de mercados
- Control migratorio
- Control de bares
- Control del tránsito

Actualmente, en el CP-19 trabajan 207 uniformados en el CP-19. De los cuales, 25 son mujeres y 182 son hombres (Tabla 1.3).

Tabla 1.3: Distribución del Personal del CPG-19

Cantón	Jefes	Oficiales	Clases y Policías	Empleados Civiles	Total
San Cristóbal	3	9	89	1	102
Santa Cruz	1	6	81	0	88
Isabela	0	1	16	0	17
Total	4	16	186	1	207

Fuente: Comando Provincial Galápagos No. 19

En ese contexto y considerando que la población de las islas es de 31.226 personas, la relación entre policía y habitante de la provincia de Galápagos es de un policía por cada 151 personas.

Debido a la situación geográfica y su reducida población, la provincia de Galápagos no presenta mayores problemas sociales como los que adolece el Ecuador continental.

Los principales actos delictivos que se producen en las islas se indican en la Tabla 1.1.

Tabla 1.1: Delitos de mayor ocurrencia en la Provincia de Galápagos

Delito	%
Delitos contra las personas	20,9
Delitos sexuales	8,6
Contra la seguridad pública	1,4
Delitos contra la propiedad	60,4
Varios	8,6

Fuente: Comando Provincial Galápagos CP-19.

En lo que respecta a equipamiento del CP-19 en las islas ha recibido la dotación de equipos en las tres islas (Tabla 1.2).

Tabla 1.2: Equipamiento entregado por el Plan de Seguridad Ciudadana para el CP-19

Cantón	Patrulleros	Motos 250 cc	Motos 650cc	Cuadrones	Vehículos Ecológicos	Total
San Cristóbal	6	8	4	3	2	23
Santa Cruz	6	8	5	2	1	22
Isabela	1	4	1	5	1	12
Total	13	20	10	10	4	57

Fuente: Comando Provincial Galápagos No. 19

FODA

Luego de elaborar el diagnóstico situacional del CP-19, se empezó a elaborar el direccionamiento estratégico del CP-19 iniciando con la aplicación del análisis FODA gracias a la participación de miembros claves de la institución (Cuadro 1.4).

Cuadro 1.4. Resumen de análisis FODA del CP-19

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Organización jerarquizada y disciplinada. • Unión y solidaridad entre compañeros del Comando Provincial. • Vocación de servicio por parte de sus integrantes. • Recurso humano capacitado • Infraestructura logística operativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación y colaboración por parte de las autoridades. • Incremento de la participación ciudadana. • Ciudadanía capacitada en seguridad ciudadana. • Convenios y alianzas estratégicas con el sector público y privado. • Respaldo por parte del Gobierno Central.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Limitaciones de personal para cubrir las necesidades institucionales. • Centralización en la toma de decisiones por parte del IV Distrito. • Deficiente instalaciones para atender las necesidades de la comunidad. • Ausencia de un Plan Estratégico del Comando Provincial. • Ausencia de un sistema de medición de satisfacción los usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfacción de la población y poca colaboración. • Incremento de la criminalidad y la violencia social. • Aumento de la población en Galápagos por la migración interna. • Burocracia en el manejo de la Justicia. • Injerencia política en la aplicación de la ley.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La planificación estratégica es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzar sus metas. Para elaborar una planificación o direccionamiento estratégico, una organización puede usar múltiples herramientas tales como el análisis FODA, la espina de pescado, el cuadro de mando integral, el diamante estratégico, entre otras; las mismas que permiten formular, implementar y evaluar la planificación estratégica.

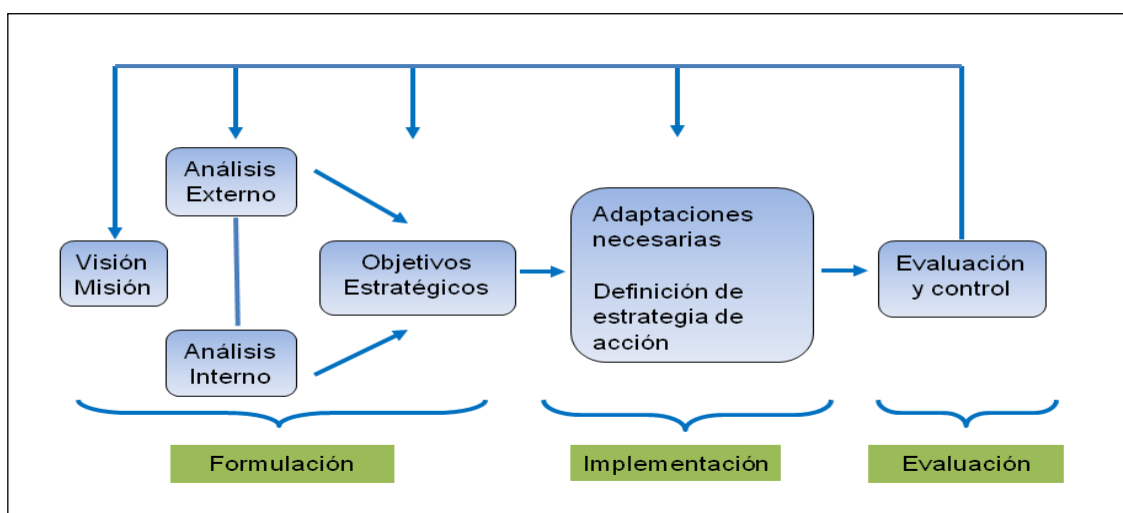


Figura 1.1: Esquema del Proceso de Planificación Estratégica

Análisis Estratégico basado en el FODA

Luego de elaborado el FODA, se midió numéricamente el impacto que se da entre los cuatros aspectos del FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Para esto se elaboró una matriz ofensiva (fortalezas y oportunidades) y una matriz defensiva (debilidades y amenazas).

Una vez ponderadas las matrices ofensiva y defensiva, se definió numéricamente las fortalezas y debilidades más importantes y trascendentes para maximizar las oportunidades del entorno y disminuir las amenazas existentes. Posteriormente se hizo un listado de objetivos preliminares. Para priorizar los objetivos estratégicos preliminares y poder seleccionar los objetivos definitivos, se empleó el análisis causa – efecto, que permite definir el orden de importancia de los objetivos definitivos.

Al final se tomaron en cuenta las seis maniobras estratégicas que tienen mayor impacto sobre el futuro de la organización. Los resultados se convertirán en los objetivos estratégicos definitivos. Esta metodología se llama Hexágono Estratégico.

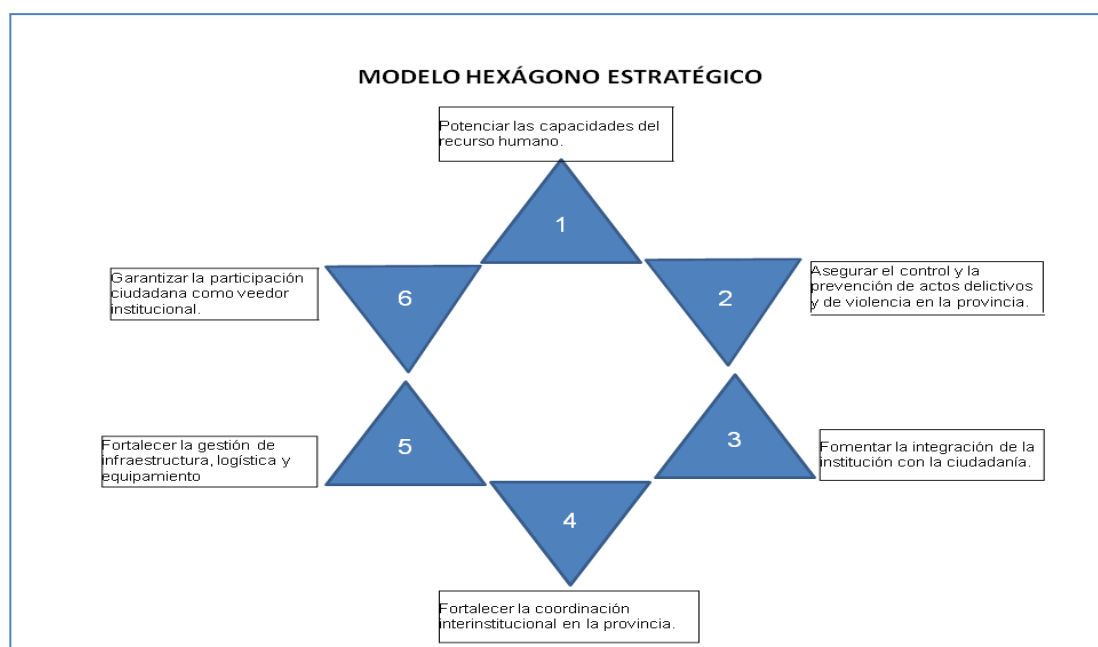


Figura 1.1: Hexágono estratégico

Con esta base se procedió a la formulación de la visión, misión, valores, objetivos estratégicos y estrategias. Como siguiente paso se desarrolló el Mapa Estratégico que permite visualizar la relación causa – efecto entre los objetivos estratégicos planteados.

La Visión del Comando Provincial Galápagos

La visión es el estado ideal deseado por una organización en el futuro. Es necesario que la visión sea lo suficientemente clara para todos los niveles de la organización con el propósito de asegurar su supervivencia y vitalidad.

La visión del Comando Provincial Galápagos que se determinó conjuntamente con sus miembros es la siguiente:

“Al 2020, el Comando Provincial Galápagos No. 19 de la Policía Nacional, será una institución moderna, que garantice la seguridad ciudadana, reconocida por su capacidad técnica y operativa y por su integración con la comunidad galapagueña”.

La Misión del Comando Provincial Galápagos

La misión es la función principal de la empresa, tanto en el presente como en el futuro, su razón de ser y de existir. Determina a qué clientes sirve, qué necesidades satisface y qué tipo de productos o servicios ofrece.

La misión del Comando Provincial Galápagos No. 19 es:

“El Comando Provincial Galápagos No. 19 vela por la seguridad ciudadana y salvaguarda el orden interno en la provincia, garantizando el cumplimiento de las leyes y la seguridad del patrimonio público y privado, en el marco de respeto a los derechos humanos y a la naturaleza”.

Objetivos estratégicos del Comando Provincial de Policía Galápagos No. 19

1. Potenciar las capacidades del recurso humano.
2. Asegurar el control y la prevención de actos delictivos y de violencia en la provincia.
3. Fomentar la integración de la institución con la ciudadanía.
4. Fortalecer la coordinación interinstitucional en la provincia.
5. Fortalecer la gestión de infraestructura, logística y equipamiento.

Mapa Estratégico

El mapa estratégico nos permite describir y comunicar nuestra estrategia en un marco formal, ya que el gran fallo de las estrategias reside en su ejecución. El mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral nos permite describir la estrategia y realizar el primer paso para ejecutar con éxito nuestra estrategia a toda nuestra organización.



Figura 4.2: Mapa estratégico del CP-19

Cuadro de Mando Integral (CMI)

El CMI es una herramienta de control que combina indicadores financieros y no financieros; ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que se relacionan con la dirección de la organización. Dentro del proceso de implementación

del diseño del CMI del CP-19 fue importante adaptar las cuatro perspectivas básicas a la realidad de la institución policial (Tabla 4.1.)

Tabla 4.1: Medidas genéricas de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral del CP-19

Perspectiva	Medida Genérica
Reconocimiento Ciudadano	Prestigio institucional
Satisfacción de los Usuarios	Satisfacción de los clientes externos.
Efectividad de los Procesos	Calidad en los procesos, tiempo de ejecución, implementación de nuevos procedimientos con el apoyo de herramientas informáticas.
Capital Intangible	Satisfacción del empleado, disponibilidad de los sistemas de información y capacitación continua.

Fuente: Los Autores

El CMI presenta los diversos componentes del mapa estratégico, junto con los elementos del esquema 3M (medida, meta y medios), que permite la administración de la estrategia en un formato llamado Tablero de Control; el mismo que integra las perspectivas, objetivos, metas, indicadores e iniciativas; junto con herramientas para la toma de decisiones, tales como los semáforos de cumplimiento, que permiten determinar el avance en la ejecución de ciertas actividades.

Formulación de los Indicadores o KPI's

Cada uno de los indicadores del CMI forma parte de una cadena de relaciones causa efecto que conecta los resultados deseados de la estrategia con quienes los harán posible. Los indicadores claves de desempeño (KPI) miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el "cómo" e indicando el rendimiento de los mismos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

Perspectiva de Reconocimiento Ciudadano

Objetivo 1.- Asegurar el control y la prevención de actos delictivos y de violencia en la provincia

- Indicador 1.1. Porcentaje de operativos de control realizados por el CP-19.
- Indicador 1.2. Porcentaje de funcionarios policiales que cumplen con el Plan de Capacitación del CP-19.
- Indicador 1.3. Porcentaje de ejecución del Plan Operativo Anual (POA).
- Indicador 1.4. Porcentaje de reducción de denuncias realizadas.

Perspectiva de Satisfacción de los Usuarios

Objetivo 2.- Fomentar la integración de la institución con la ciudadanía.

- Indicador 2.1. Porcentaje de aumento de programas de capacitación realizados para la comunidad.
- Indicador 2.2. Porcentaje de satisfacción de los clientes.

Perspectiva de Efectividad de los Procesos

Objetivo 3.- Fortalecer la coordinación interinstitucional en la provincia.

- Indicador 3.1. Efectividad de los convenios y alianzas interinstitucionales.
- Indicador 3.2. Porcentaje de Participación Estudiantil.
- Indicador 3.3. Porcentaje de proyectos interinstitucionales implementados.

Objetivo 4.- Fortalecer la gestión de infraestructura, logística y equipamiento.

- Indicador 4.1. Porcentaje de auditorías internas sin observaciones realizadas.
- Indicador 4.2. Porcentaje de ejecución de recursos económicos.
- Indicador 4.3. Número de sumarios administrativos iniciados para miembros del CP-19.

Perspectiva de Capital Intangible

Objetivo 1.- Potenciar las capacidades del recurso humano

- Indicador 1.1. Porcentaje de eventos de integración de los miembros de la institución.
- Indicador 1.2. Porcentaje de implementación del Plan de Equipamiento Tecnológico (PET).
- Indicador 1.3. Porcentaje de satisfacción interna de los miembros del CP-19.
- Indicador 1.4. Porcentaje de gestión del Talento Humano por perfiles y competencias.

Perfiles de Proyectos

Las iniciativas estratégicas en las que el CP-19 se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos son las siguientes:

Prioridad	Proyectos	Presupuesto Estimado
1	Implementación del Plan de Zona Segura	\$ 40.000,00
2	Diseño e Implementación del Plan de Capacitación Institucional.	\$ 50.000,00
3	Diseño e Implementación del Plan Operativo Anual del CP-19	\$ 5.000,00
4	Diseño e Implementación del Plan de Capacitación de Seguridad Ciudadana.	\$ 30.000,00
5	Campaña de difusión de valores institucionales de la Policía Nacional.	\$ 15.000,00
6	Diseño e Implementación del Plan de Equipamiento Tecnológico (PET).	\$ 15.000,00
7	Adecuación de las instalaciones del CP-19	\$ 800.000,00
8	Diseño e Implementación del Sistema de Evaluación del Talento Humano del CP-19	\$ 10.000,00
9	Programa de Orden, Seguridad y Educación Vial.	\$ 8.000,00
10	Sistema de medición de la calidad del servicio policial	\$ 8.000,00
11	Fortalecimiento de la DINAPEN, Policía Ambiental y Policía de Turismo en la Provincia.	\$ 20.000,00
12	Difusión de normas y manuales de procedimientos de la Policía Nacional	\$ 8.000,00
13	Apoyo a la creación de Juntas Barriales de Seguridad en Pto. Ayora.	\$ 8.000,00
14	Implementación del Plan Carreteras Seguras	\$ 40.000,00
15	Implementación de Ciclopaseos en la provincia de Galápagos	\$ 13.000,00
16	Olimpiadas deportivas anuales en el CP-19.	\$ 10.000,00
TOTAL		\$ 1.080.000,00

Priorización de Proyectos

Las características seleccionadas para determinar los proyectos más representativos a ejecutar el CP-19 fueron: cobertura, impacto, conformidad, sostenibilidad y vinculación. Luego de ponderar los proyectos se consideraron como los proyectos más importantes, los que obtuvieron la calificación más alta. Los tres proyectos que tuvieron la calificación más alta fueron los siguientes:

- Implementación del Plan de Zona Segura
- Diseño e Implementación del Plan de Capacitación Institucional
- Diseño e Implementación del Plan Operativo anual

CAPITULO I

IDENTIFICACIÓN DEL TEMA

La Policía Nacional cuenta con un Plan de Modernización y Transformación Integral, así como la Reformulación del Plan Estratégico de la Policía Nacional 2010 – 2013 (R-PEPN) que constituye una herramienta para el desarrollo integral de la Policía Nacional, con el cual se pretenda dar una respuesta eficaz a las demandas colectivas de seguridad ciudadana.

El Modelo Policial actual busca reorientar la actividad policial, en la que se requiere de una institución Policial que planifique centralizadamente y desconcentre su operatividad en el territorio, encargándose tanto de actividades proactivas, como el manejo de información actividades propias de prevención como capacitación, patrullaje y vigilancia, así como de actividades reactivas como las de auxilio y respuesta ante eventos de violencia, delincuencia o riesgo.

El Comando Provincial de Policía Galápagos No. 19 (CP-19) se rige de acuerdo a la normativa constitucional y legal vigente y al Plan Estratégico de la Policía Nacional. Sin embargo, es necesario que los procesos internos del Comando Policial respondan a una planificación estratégica y operativa con criterio de territorialidad dirigida a solucionar las demandas ciudadanas en la provincia.

De conformidad a la planificación estratégica y operativa de la Policía Nacional se elaboró el Plan Estratégico del CP-19 para el logro de sus objetivos y metas planteadas, a corto, mediano y largo plazo.

1.1 INTRODUCCIÓN

El mundo cada día está cambiando siempre hacia una nueva visión haciendo que cada país genere su propia visión de futuro de acuerdo al cambio global y necesidades presentes en cada uno de ellos. Para aportar a esta nueva visión que se ha planteado el país todas las organizaciones presentes en él se ven en la necesidad de alinearse a los

objetivos planteados para aportar a su cumplimiento, siendo necesario que cada organización tenga bien en claro cuál es su camino a seguir. Un Plan Estratégico direcciona todas las acciones de la organización de manera que le lleven al cumplimiento de los objetivos propuestos para alcanzar con éxito la visión planteada permitiéndole ajustarse a los cambios producidos en el entorno en el que se mueven las instituciones.

El presente trabajo se centra en el diseño del Plan Estratégico del Comando Provincial de Policía Galápagos No. 19 de la Policía Nacional, este Plan está enfocado en identificar claramente la identidad corporativa del CP-19 para de ahí partir con la formulación de objetivos estratégicos, estrategias y acciones que le permitan alcanzar su visión y cumplir con su misión. Para traducir la estrategia de la organización a términos operativos es preciso que se implante un sistema de gestión estratégica como es el Cuadro de Mando Integral (CMI) ya que éste es una herramienta que facilita la comunicación, ejecución y el control de la estrategia, con base en este sistema se realizó el despliegue estratégico de Primer Nivel del CP-19 que le permita operativizar la estrategia planteada.

El desarrollo de este documento está formado por seis capítulos. El primer capítulo está enfocado en presentar el tema y los conceptos en los que se basa la tesis. El segundo capítulo está dedicado a la realización del diagnóstico situacional del CP-19 para identificar la situación actual en el que se encuentra la organización tanto externa como internamente y para así plantearse el escenario deseable para el futuro. El tercer capítulo de este trabajo está enfocado en formular el direccionamiento estratégico de la organización el que trazará de manera más clara el horizonte y el camino a seguir para llegar a dicho fin. El cuarto capítulo presenta el desarrollo del sistema de gestión estratégica elegido para la traducción de la estrategia a términos operativos para su debida ejecución. El quinto capítulo es un complemento del capítulo anterior ya que aquí se describen los perfiles de los proyectos (acciones) planteados para el cumplimiento de las metas propuestas para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. El último capítulo plantea la discusión de las conclusiones del estudio luego de haber ejecutado la tesis y las recomendaciones pertinentes con respecto a las acciones

subsiguientes al presente trabajo cuyo alcance es hasta el desarrollo del Cuadro de Mando Integral en el Primer Nivel de la institución objetivo de este trabajo.

1.2 ANTECEDENTES

Actualmente, el Comando Provincial Galápagos N° 19 carece de un plan estratégico propio que direcciona claramente sus acciones, en la provincia, al cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico de la Policía Nacional. Por otro lado, en el 2008 el Gobierno creó el Plan de Seguridad Ciudadana y Modernización de la Policía Nacional, a través del cual ha dotado a la Policía Nacional con equipos y vehículos necesarios para que sus actividades se realicen de manera ágil y oportuna.

Debido a que el Comando Provincial No. 19 es la entidad encargada de brindar seguridad pública a la ciudadanía en la Provincia de Galápagos es importante que cuente con el direccionamiento necesario para aportar al cumplimiento de los objetivos nacionales e institucionales en el campo de seguridad ciudadana.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La planificación estratégica permite visualizar el futuro de las organizaciones para la realización de los cambios necesarios para ajustarse a las demandas del entorno con el fin de lograr el máximo de eficiencia, eficacia, calidad y competitividad.

La vigencia de la nueva Constitución del Ecuador ha generado una serie de planes dirigidos al cumplimiento de los derechos de la población, mencionados en la Constitución, como es el derecho al Buen Vivir mejorando la calidad de vida del ciudadano. Para dar cumplimiento con este derecho el Gobierno ha elaborado planes como el Plan Nacional del Buen Vivir 2009 – 2013 formulado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) y el Plan de Seguridad Ciudadana a cargo del Ministerio del Interior, Policía y Cultos.

En Galápagos las estadísticas de delincuencia son bajas con respecto a otras provincias del Ecuador. Sin embargo, es pertinente que el CP-19 cuente con un plan estratégico que

le permita alinearse con las acciones y objetivos de los Planes Nacionales antes mencionados, garantizando el derecho a una vida libre de violencia y criminalidad al crear medidas de prevención del incremento de la delincuencia en la provincia.

La definición de la visión y misión de la organización policial permite establecer su ámbito de acción estratégico y plantear objetivos e indicadores. Dentro de este contexto, el CP-19 requiere contar con un instrumento práctico que contribuya a medir y controlar la gestión de cada uno de los aspectos de su plan estratégico. Con ello será posible facilitar el proceso de captura de las necesidades del entorno respecto a seguridad ciudadana, capacitación, equipamiento, investigación, entre otros.

La metodología de gestión aplicada para esta investigación es el Cuadro de Mando Integral (CMI), ampliamente usado en la empresa privada y en algunas organizaciones públicas como herramienta de medición y gestión empresarial.

1.4 OBJETIVOS DE LA TESIS

1.4.1 Objetivo general

Diseñar el Plan Estratégico del Comando Provincial Galápagos No. 19, estableciendo estrategias y planes de acción que permitan lograr un direccionamiento estratégico acorde a las políticas de gobierno y bajo los principios de conservación del Patrimonio Natural del Estado.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Elaborar un diagnóstico situacional del CP-19, con el fin de contar con una línea base para el diseño de estrategias y planes de acción.
2. Establecer políticas y estrategias del CP-19, acordes a los lineamientos de Planificación de la Policía Nacional.
3. Diseñar un cuadro de mando integral a fin de implementar los objetivos estratégicos institucionales y medir su ejecución mediante indicadores claves de desempeño.

4. Elaborar perfiles de proyectos prioritarios para la implementación del Plan Estratégico del CP-19.

1.5 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

1.5.1 Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica no es algo nuevo, su origen data de la estrategia militar del siglo V antes de Cristo. En los años sesenta del siglo XX se convirtió en un ejercicio importante de la empresa privada para definir la estrategia de permanencia o competencia.

La planificación estratégica es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Un plan estratégico institucional es aquel plan que expone el método para llevar a cabo cierta actividad en cierto periodo en el futuro (Lambing & Kuehl, 1998).

Esa cierta actividad podría pertenecer a una persona, un negocio, podría referirse a toda una empresa o solo a una unidad dentro de la empresa, una institución privada o una entidad del gobierno.

Ese periodo en el futuro podría ser semestral, anual o plurianual. Por lo general se elabora un plan de los 12 meses inmediatos, visualizado en un horizonte más largo, pensado para los siguientes tres a cinco años (Lambing & Kuehl, 1998).

Durante el proceso de desarrollo del plan estratégico es necesario el involucramiento de los clientes internos de la empresa, pues son quienes deberán empoderarse del plan estratégico para su implementación; sumado a esto un favorable clima organizacional permitirá el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

De hecho, los empleados de una institución son un componente multidimensional de elementos y puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modo de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección.

El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de la empresa respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo (Rodríguez, 1999).

Para elaborar el direccionamiento estratégico de una empresa o institución se emplean múltiples herramientas, tales como el análisis FODA, la espina de pescado, el cuadro de mando integral, el diamante estratégico, entre otros (Burgwal & Cuéllar, 1999).

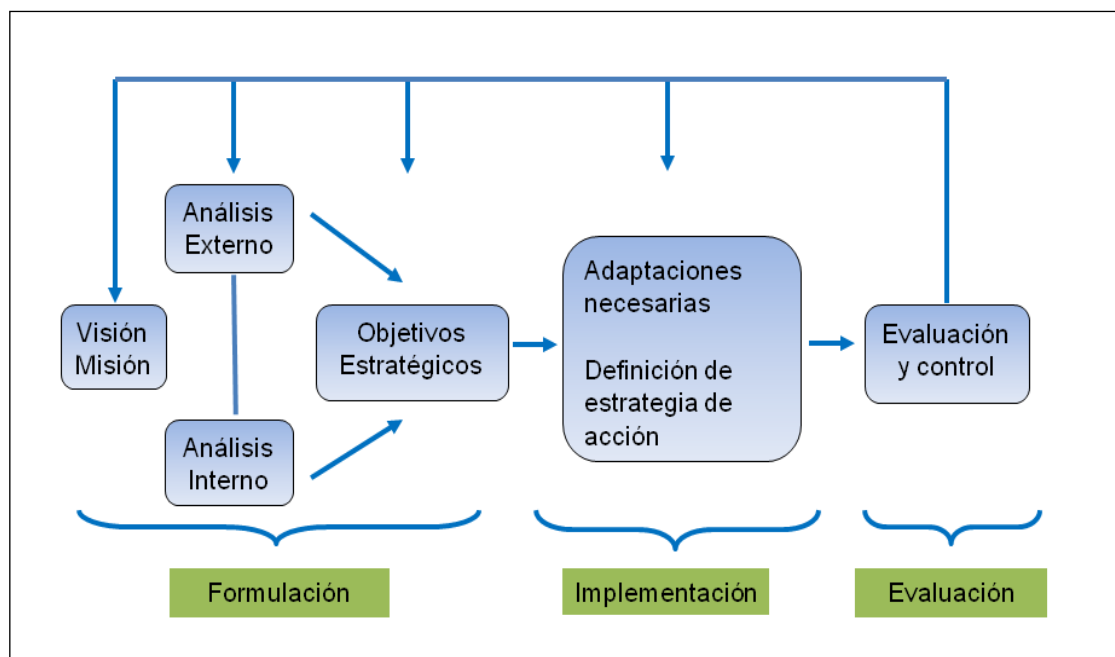


Figura 1.1: Esquema del Proceso de Planificación Estratégica

Fuente: Los Autores

1.5.1.1 Diagnóstico

El diagnóstico se desarrolla tanto para conocer la situación de una institución como para conocer las causas de los problemas que impiden que puedan realizarse las actividades establecidas de acuerdo a lo definido. A través de la realización de un diagnóstico, es posible obtener una serie de recursos que son importantes a la hora de definir los objetivos de la organización y la estrategia más adecuada para lograrlos.

Las organizaciones deben tomar conciencia de lo que sucede en su entorno y que puede afectarles. El modelo de planeación estratégica supone que el monitoreo del entorno es un proceso continuo, los datos que se obtienen deben proporcionar información de lo que está sucediendo.

1.5.1.1.1 Entorno Interno Organizacional

Entre los factores a considerar están la planeación formal, los recursos organizacionales y el clima laboral y productividad. Se debe responder a las siguientes preguntas:

- a. ¿Existe un plan estratégico formalmente establecido?
- b. ¿Cuál es la disponibilidad del recurso humano tanto en cantidad como en calificación/calidad?
- c. ¿Cuál es la disponibilidad de recursos financieros de la organización?
- d. ¿Hay probabilidad de que estos recursos se incrementen o decrezcan en el futuro?
- e. ¿Qué aspectos relacionados con luchas políticas y de poder internas pueden afectar actividades de la organización?
- f. ¿Existe compromiso por parte de los empleados? ¿Están motivados?

1.5.1.1.2 Entorno del Cliente

Considerando que la razón de ser de toda organización es satisfacer las demandas de sus clientes, se debe responder a las siguientes preguntas:

- a. ¿Quiénes son los clientes actuales?

- b. ¿Bajo qué circunstancias adquieren/solicitan los clientes los servicios de la organización?
- c. ¿Están satisfechos los clientes con el servicio que reciben?

1.5.1.1.3 Entorno Externo

El análisis del entorno externo ayuda a comprender la situación macro que rodea a la organización y analiza los siguientes factores:

- a. Económicos.- Entre los factores económicos están la fase de ciclo de vida de la industria y del negocio, los cambios en las tasas de interés, el crecimiento o decrecimiento de los ingresos del país, etc. Debemos conocer cuáles son las condiciones económicas generales del país y la zona donde opera la organización.
- b. Políticos y Legales.- Analiza el espectro político del país y el tipo de regulaciones que favorece el gobierno, en lo tributario, promoción comercial, proteccionismo, etc. Igualmente se debe evaluar los cambios en las leyes que se han propuesto y que influyen en las actividades de la organización.
- c. Tecnológicos.- Se evalúa cómo las modificaciones y avances tecnológicos afectan la actividad diaria en el trabajo y qué nuevos recursos tecnológicos son sujeto de análisis para mejorar el servicio que se presta actualmente. Aunque habrá una variación en el grado hasta el cual una organización específica se verá afectada por la tecnología, rara vez dejará de verse afectada.
- d. Sociales.- Son aquellos grandes cambios en la sociedad que ocurren con el paso del tiempo y afectan directamente la forma cómo funcionan las organizaciones o cómo deben operar. Se debe analizar los cambios en la demografía, la protección e información a los clientes. Es bueno preguntarse, ¿Cuál es la actitud general de la sociedad respecto de nuestra industria?

- e. Presiones competitivas.- ¿Tenemos competidores?, si es así se debe conocer quienes son y cómo compiten. Incluso las empresas del sector público tienen competidores que trabajan por satisfacer las necesidades no satisfechas de los clientes.

1.5.1.1.4 Análisis FODA

Una vez realizado el monitoreo del entorno, la función del análisis FODA es tomar esa información y separarla en aspectos internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). Una vez hecho lo anterior, el análisis determina si la información indica algo que ayude (una fortaleza u oportunidad) a la empresa a lograr sus objetivos o si se refiere a un obstáculo (debilidad o amenaza) que debe superarse o reducirse al mínimo para conseguir los resultados deseados.

El análisis FODA, DOFA o SWOT (por sus siglas en inglés), como quiera llamarse, es una herramienta de aplicación múltiple que es utilizada por las organizaciones en sus diferentes niveles, para analizar la situación interna y externa de las mismas, y establecer el curso de acción más adecuado para maximizar sus recursos.

El análisis FODA, al igual que la formulación de la Visión y Misión es el corazón de la planificación estratégica.

1.5.1.1.4.1 Aspecto Externo

Mediante este análisis se puede identificar las oportunidades y amenazas que el entorno representa para la organización. Con la evaluación del entorno externo se organiza la información sobre el mercado (clientes y competidores), las condiciones económicas, las tendencias sociales, la tecnología y las reglamentaciones gubernamentales.

Oportunidades: Son factores externos que, de manera directa o indirecta, contribuyen al logro de los resultados propuestos. Las oportunidades se las entiende como situaciones que pueden ser aprovechadas para facilitar el logro de objetivos, la realización de la misión y el cumplimiento del rol propuesto por la organización. La lista

priorizada de las oportunidades debe tenerse muy en cuenta al momento de plantear la Visión de futuro.

Amenazas: Son factores externos que, de manera directa o indirecta, influyen negativamente a la organización y que pueden hacerla retroceder, debilitar o destruir en caso de que no se tomen las medidas necesarias en el momento oportuno.

1.5.1.1.4.2 Aspecto Interno

El análisis interno de una organización evalúa sus fortalezas y debilidades, que son los puntos fuertes y débiles de una organización en dimensiones claves como el desempeño y recursos financieros, recursos humanos, instalaciones y capacidad de producción, participación de mercado, percepciones del cliente, calidad y disponibilidad de los productos y comunicación organizacional.

Fortalezas: Son fuerzas impulsoras propias de la institución que contribuyen a su gestión. Es preciso que las fortalezas sean debidamente identificadas para garantizar su utilización adecuada y para transformarlas en el fundamento de las decisiones estratégicas de la organización.

Debilidades: son características internas negativas que dificultan el correcto desarrollo de la organización por lo que es importante conocerlas para generar estrategias dirigidas a superarlas de tal manera que no se transformen en barreras infranqueables que impidan el cumplimiento de los objetivos definidos.

1.5.1.2 Direccionamiento Estratégico

1.5.1.2.1 Visión

La visión es la definición del estado ideal que cada organización pretende alcanzar en el futuro, por lo cual es necesario que esta declaratoria sea clara para todos los niveles de la organización con el propósito de asegurar su supervivencia y vitalidad. Por ello es

importante que la visión sea formulada correctamente y para lo cual es necesario que se tome en cuenta las preguntas que a continuación se detalla, sin embargo no es preciso responder a todas:

¿Cuándo?	Para qué año se está formulando la Visión
¿Qué?	A qué dedicará primordialmente la actividad de la empresa
¿Cómo?	Que estrategia fundamental le servirá de brújula
¿Con quién?	Que competencias tendrán las personas que acompañan el esfuerzo indispensable para ganar el futuro.
¿Para qué?	Cuál es la filosofía de su presencia en el mercado
¿Por qué?	Cuál es la razón de su permanencia
¿Dónde?	El lugar del Planeta; para que región

Es importante que la visión sea positiva e inspiradora a fin de dar a los miembros de la organización un sentido claro de que luchar por la visión vale la pena. Por lo tanto las principales características que deben conformar una visión son las siguientes:

- Clara y alejada de la ambigüedad
- Fácil de captar y recordar
- Motiva e inspira a la acción
- Está alineada con los valores estratégicos y la misión
- Permite la flexibilidad y creatividad en su ejecución
- Se transforma en un desafío del equipo de trabajo
- Orientada a las necesidades del cliente (si es para una organización de negocios)

1.5.1.2.2 Misión

Es la función principal de la empresa, tanto en el presente como en el futuro, su razón de ser y de existir. Enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface y qué tipo de productos ofrece. Una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de una organización.

La definición de la misión se ve influenciada por varios elementos:

¿Qué función desempeña la organización?

¿Para quién desempeña esta(s) función(es)?

¿Cómo desempeña sus funciones?

¿Por qué existe esta organización?

Para elaborarla se toma en cuenta la historia de la organización, las referencias de la dirección y de los propietarios del negocio, los factores externos o del entorno, los recursos con que se dispone y los puntos fuertes en cada momento.

1.5.1.2.3 Valores

Para la identificación de los valores organizacionales en primer lugar debemos comprender el concepto de principios, los cuales son declaraciones universales propias del ser humano que apoyan su necesidad de desarrollo y felicidad. Existen sociedades y empresas que identifican estos principios y deciden aplicarlos en la vida diaria con la finalidad de que se establezcan en un marco de referencia y definan el comportamiento humano.

Aquellos principios que son aceptados por una sociedad o una empresa y sobre los cuales se decide su práctica diaria se denominan Valores y constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

El objetivo básico de la definición de los valores es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

1.5.1.2.4 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos equivalen a la expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado y deben guardar coherencia con la misión, visión y con el análisis externo e interno de la organización. El propósito fundamental al

que deben responder los objetivos estratégicos es ¿qué debemos lograr en el corto, mediano y largo plazo, para que la organización tenga un accionar coherente con su misión y visión?

Los objetivos estratégicos, en relación con su funcionalidad, deben proporcionar coherencia en el proceso de toma de decisiones e indicar las prioridades de la organización y presentar la base para la selección de estrategias a más de que deben ser cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles y congruentes.

1.5.2 Cuadro de Mando Integral

Una herramienta importante que permite a las empresas, públicas y privadas, saber qué es lo que están haciendo y cómo pueden mejorar es el Cuadro de Mando Integral (CMI). Este se ha convertido en una herramienta de gestión muy importante a nivel mundial porque ayuda a que las compañías se dirijan en un mismo sentido y así cumplan su meta (Kaplan & Norton, 1996).

En 1992, los profesores de la Universidad de Harvard, Robert Kaplan y David Norton, dieron a conocer un método de gerencia y control, al cual bautizaron con el nombre de “The Balanced Scorecard” y mediante el cual buscaron integrar en un solo procedimiento tanto los factores financieros como los no financieros obtenidos en el desarrollo de la operación de una empresa, con el propósito de lograr alcanzar, por parte de los directivos, una rápida pero integral visión de la marcha de los negocios.

El cuadro de mando integral permite medir el desempeño de las empresas y ofrece un marco para analizar la estrategia utilizada, más allá de los indicadores financieros, y crear valor desde cuatro perspectivas diferentes (López, 2003).

El Cuadro de Mando Integral ofrece los siguientes beneficios: alineamiento estratégico, integración entre los diversos niveles, seguimiento y control de planes y herramienta de comunicación, motivación e incentivo.

1.5.2.1 Modelos de Cuadros de Mando Integral

A través de los años se plantearon algunos modelos que se diseñaron para medir la actividad de la organización y fusionar los indicadores utilizados con la estrategia general de las organizaciones.

Modelo de Cuadro de Mando Integral de Maisel

Este modelo incluye una perspectiva de recursos humanos y de esta forma, permite medir innovaciones al igual que factores como: formación, capacidades básicas y cultura empresarial.

El razonamiento de Maisel de utilizar la perspectiva del funcionario separada de otras es que la dirección debe prestar atención y mediar la eficacia de una empresa y su gente.

Modelo de la Pirámide de Resultados

El autor de este modelo es Mc. Fair, se lo conoce como pirámide de resultados; tiene como principio básico el estar orientado hacia el cliente, pero al mismo tiempo, ligado a la estrategia general de la empresa utilizando indicadores financieros que se complementan con otros que no son.

Al utilizar únicamente la información que genera el control de gestión tradicional, sólo se dispone de la misma, a nivel relativamente alto de la empresa. La pirámide de resultados se basa en los conceptos de gestión de calidad total, ingeniería industrial y contabilidad de costos basada en las actividades.

Con la pirámide de resultados se tiene una concepción de la empresa en cuatro niveles diferentes y con una estructura proporciona la estructura para un sistema de comunicación de doble vía, necesario para instituir la visión global de la empresa de los diferentes niveles de su organización. Los objetivos y los indicadores constituyen nexos

entre la estrategia de la empresa y sus actividades, es decir, los objetivos se trasladan desde arriba hacia abajo y los indicadores se extienden desde abajo hacia arriba.

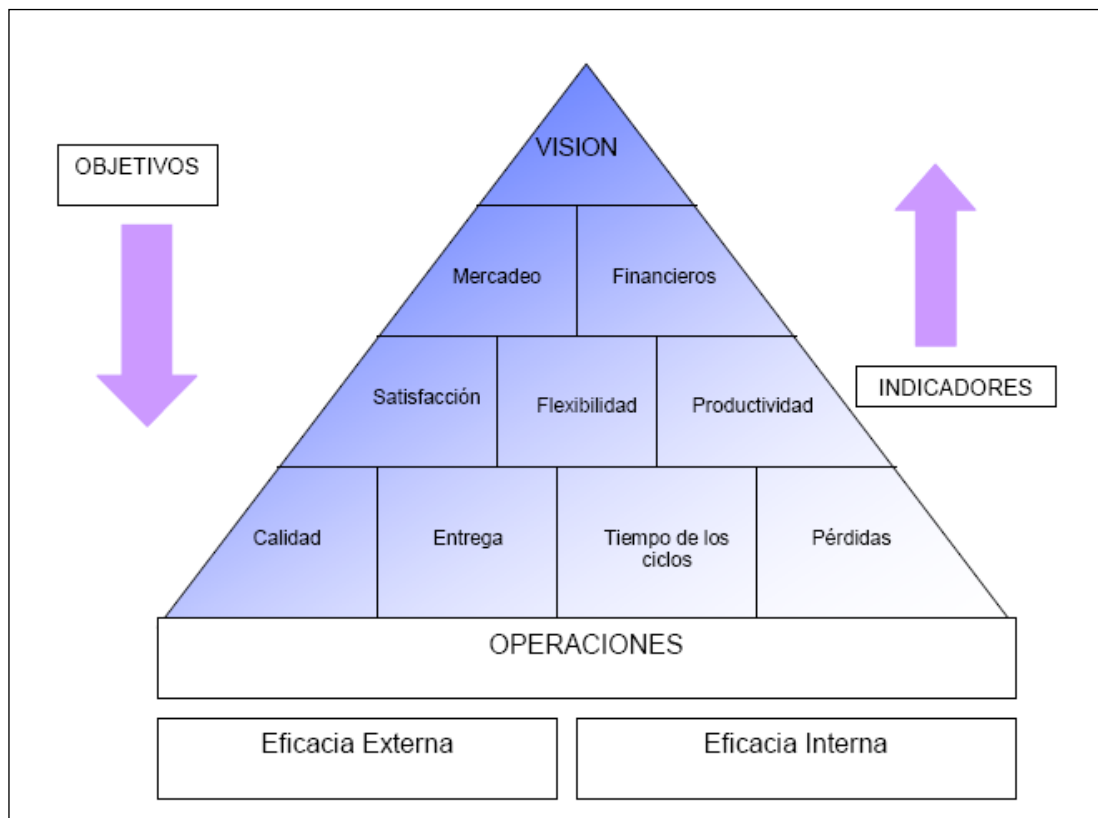


Figura 1.2: Modelo de Pirámide

Fuente: Herrit Burgwal. Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales, Servicio Holandés de Cooperación, (1999).

En la parte inferior de la pirámide, concretamente en la parte de operaciones los resultados se miden por días, semanas o meses; conforme se va subiendo, las mediciones son menos frecuentes y predominan las financieras.

Modelo EP2M

En 1993, Adams y Roberts diseñaron un modelo que se denomina EP2M que son las siglas de “effective progress and performance measurement”, es decir medición eficaz

del avance de los resultados. Los autores señalan que el proceso se realiza en cuatro áreas:

- Indicadores externos: servicio a clientes y mercados.
- Indicadores internos: mejora de la eficacia y la efectividad.
- Indicadores de arriba hacia abajo: desglose de la estrategia general y aceleración del proceso de cambio.
- Indicadores de abajo hacia arriba: potenciación de la propiedad y la libertad de acción.

Modelo de Kaplan y Norton

En un origen el concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI) constituía esencialmente en una herramienta de medición (1992), posteriormente evolucionó hacia una herramienta de implantación estratégica integral (1996) en un Sistema de administración del desempeño que alinea y enfoca los esfuerzos y recursos de la organización utilizando los indicadores de gestión para conducir las estrategias y para crear valor a largo plazo en las organizaciones.

Su filosofía parte del principio de que la estrategia y la visión de una organización pueden ser enlazadas a cuatro medidas de desempeño, cuyo comportamiento permitirá evaluar la forma como se están cumpliendo los objetivos incorporados en el plan estratégico.

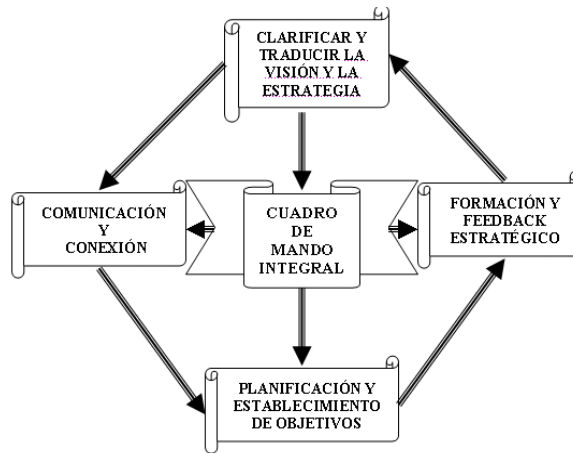


Figura 1.3: Cuadro de Mando Integral (CMI)

Fuente: Kaplan & Norton. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management. System "Harvard Business Review (Enero – Febrero 1996).

El CMI parte de la visión y estrategias de la empresa. Luego se determinan los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y estos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de los clientes.

David Norton fue el líder del proyecto patrocinado por el Nolan Norton Institute y Robert Kaplan fue el asesor académico; el resultado del proyecto fue el Cuadro de Mando Integral en el que se contemplan cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente o consumidor, la interna y la de innovación o aprendizaje.



Figura 1.4: Estructura de un Cuadro de Mando Integral

Fuente: Los Autores

Las cuatro perspectivas del modelo básico de Kaplan y Norton se fundamentan en los siguientes razonamientos:

- Para tener éxito desde el punto de vista financiero, ¿Cómo deben ver los accionistas a la organización?
- Para tener éxito con la visión, ¿Cómo deben ver los clientes la organización?
- Para satisfacer a los accionistas y clientes, ¿En qué procesos empresariales internos debe ser excelente la organización?
- Para tener éxito con la visión ¿De qué forma puede ayudar la capacidad de aprender y crecer?

Las cuatro perspectivas parten de una visión y una estrategia explícitas y, para cada una de ellas es necesario formular metas estratégicas y específicas, indicadores y planes de acción.

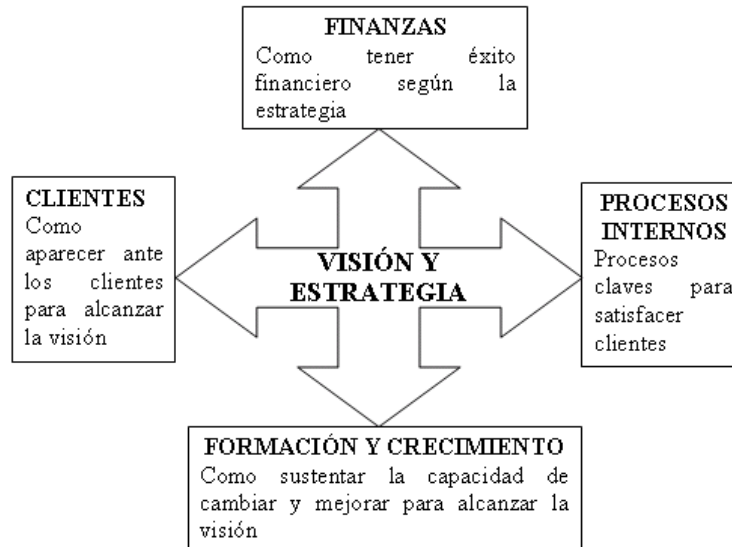


Figura 1.5: Perspectivas el Cuadro de Mando Integral

Fuente: Kaplan & Norton: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management. System "Harvard Business Review (Enero – Febrero 1996)

- **Financiera:** la estrategia de crecimiento, rentabilidad y riesgo vista desde la perspectiva del accionista.
- **Cliente:** la estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente.
- **Proceso interno:** las prioridades estratégicas de los distintos procesos del negocio que crean satisfacción para el cliente y los accionistas.
- **Formación y crecimiento:** las prioridades para crear un clima que soporte el cambio, la innovación y el crecimiento organizacional.

Este modelo de Cuadro de Mando Integral constituye un proceso continuo centrado, que combina las cuatro perspectivas; destaca los puntos focales de los esfuerzos de la organización; la visión es explícita, se comunica en términos de metas e incentivos con el objeto de centrar el trabajo, asignar recursos y fijar metas. A través del seguimiento, se produce el aprendizaje y de esta forma, una revisión continua de la visión.

1.5.2.2 Elementos del CMI

Los elementos necesarios para la elaboración de un Cuadro de Mando Integral se formulan a partir de haber definido la Visión, Misión, Valores y Perspectivas, los mismos que son:

1. Objetivos estratégicos
2. Mapas estratégicos
3. Indicadores y sus metas
4. Iniciativas estratégicas
5. Responsables y recursos
6. Presupuesto

El CMI posee la capacidad de ordenar y dirigir las acciones hacia el logro de los objetivos estratégicos de las organizaciones.

1. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos establecen que resultados se van a lograr, pero no establecen como serán logrados. Los objetivos estratégicos afectan la dirección general de una organización.

2. Mapas Estratégicos

Es una representación gráfica y simplificada de la estrategia de una organización que le ayuda a saber qué es y a dónde ha de conducirse en el futuro. Esta representación gráfica expone los objetivos estratégicos para cada una de las cuatro perspectivas y las relaciones causa – efecto.

El primer paso para diseñar el Cuadro de Mando Integral es la elaboración del Mapa Estratégico de la empresa u organización, el mapa estratégico nos permite describir y comunicar nuestra estrategia en un marco formal, ya que el gran fallo de las estrategias

reside en su ejecución. El mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral nos permite describir la estrategia y realizar el primer paso para ejecutar con éxito nuestra estrategia a toda nuestra organización.

3. Indicadores

Los indicadores son medidas verificables de cambio o resultados, diseñados para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso de metas establecidas. Los indicadores pueden ser cualitativos o cuantitativos y deben tener las siguientes características:

- **Específicos.-** Deben ser claros, de fácil comprensión para las personas, de forma que no exista duda o confusión acerca de su significado.
- **Medibles.-** Son evaluados de acuerdo a un parámetro cuantificable.
- **Asignados.-** La medición se la designa a uno o varios responsables.
- **Realizables.-** Que sean posibles de ejecutar con los recursos disponibles actuales o potenciales.
- **Tiempo Asignado.-** Deben tener inicio y fin en un periodo determinado.

Indicadores Clave de Desempeño (Key Performance Indicators)

Los Key Performance Indicators (KPI's) o indicadores claves de desempeño son una herramienta gerencial que evidencia el impacto negativo o positivo de una estrategia en los objetivos estratégicos de la empresa, es por esto que los KPIs también son llamados indicadores de primer nivel. Por otro lado los indicadores destinados a medir los objetivos de proyectos o de los procesos/componentes de una organización, es decir a un segundo, tercer o cuarto nivel son simplemente indicadores de desempeño o indicadores de segundo, tercer o cuarto nivel. Por lo que es importante tener claro el alcance e impacto de los diferentes indicadores ya que ellos son los que permitirán conocer el avance de cada uno de los objetivos planteados en los distintos niveles de la empresa o institución.

Los indicadores clave de desempeño (KPI's) se utilizan para cuantificar objetivos que reflejen el rendimiento de una organización y suelen estar atados a la estrategia de la organización a través de técnicas como el Cuadro de Mando Integral (CMI).

Estos indicadores permiten al mando directivo de una institución comunique la misión y visión de la organización a los niveles jerárquicos más bajos, de forma que se involucre a todos los colaboradores en la realización de los objetivos estratégicos de la misma.

Los KPI's deben cumplir ciertas características, tales como:

- **Estratégicos:** Miden el cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico y los subplanes que lo conforman.
- **Impacto:** Efecto causado por el logro social, económico o medio ambiental objetivo.
- **Cobertura:** Indica la población beneficiada con el logro de los objetivos.

Metas

Las metas representan aquellos valores que los indicadores deben alcanzar en un periodo determinado de tiempo. Para definir el valor de una meta es importante remitirse al comportamiento histórico del campo que se va a medir.

4. Iniciativas

Son los medios necesarios que se deben desarrollar para alcanzar las metas que se ha planteado para los distintos objetivos. Estos cómo son estrategias, proyectos o planes de acción que deben estar en función del logro de la meta. Un mismo proyecto o medio puede impulsar varias metas.

5. Responsables y recursos

Son los encargados de verificar el cumplimiento de los indicadores y objetivos planteados en la elaboración del CMI institucional, mientras que los recursos son los materiales que se requieren para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

6. Presupuesto

El presupuesto corresponde a los recursos económicos necesarios para la ejecución e implementación de los proyectos o iniciativas estratégicas.

CAPITULO II METODOLOGÍA

La metodología utilizada para el diseño del Plan Estratégico de la institución y el despliegue de la estrategia mediante el Cuadro de Mando Integral se encuentra ilustrada en el siguiente gráfico. En este grafico se puede apreciar que este trabajo se lo realizó en tres fases.

Este trabajo se llevó a cabo mediante la realización de talleres con la participación de miembros policiales que permitieron la recolección de información necesaria para el desarrollo de cada etapa de la tesis. Este proceso se desarrolló con la aplicación de componentes como el pensamiento sistémico, la reflexión y el análisis participativo.

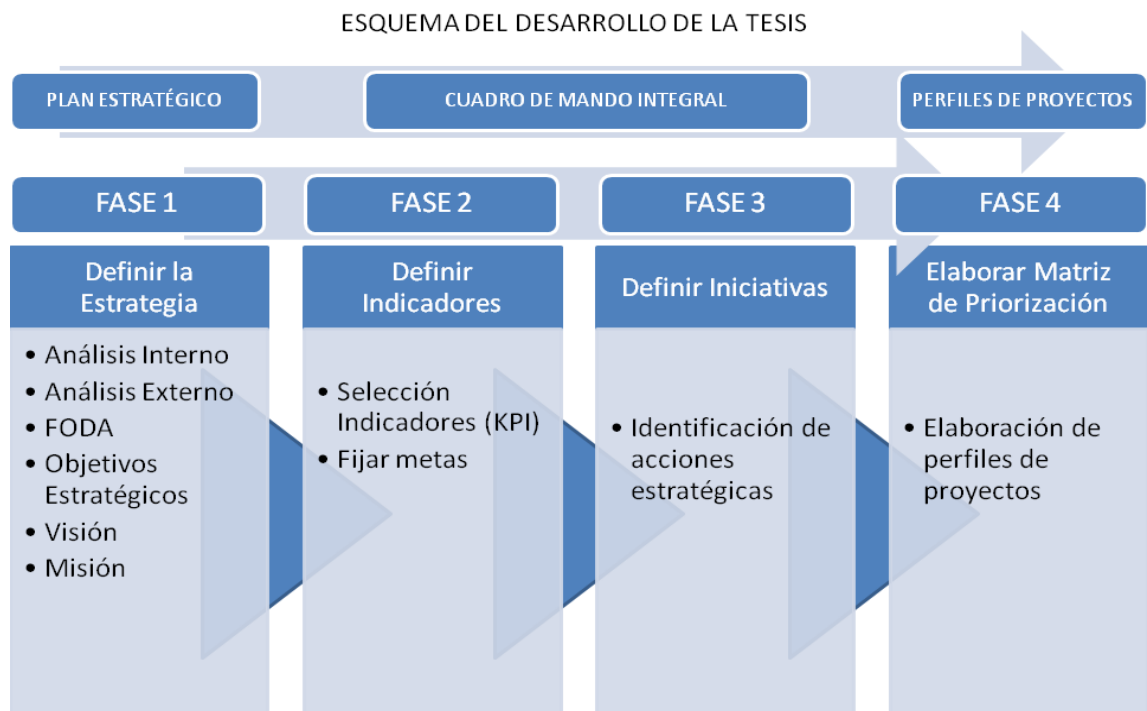


Figura 2.1: Esquema del desarrollo de la Tesis

Fuente: Los Autores

2.1 FASES DE DESARROLLO

Primera Fase

En esta fase se definió el Plan Estratégico del CP-19 para lo cual se comenzó haciendo un diagnóstico situacional de la institución, de su macro y micro ambiente y también se realizó un análisis FODA.

Para esta fase fue necesario realizar el análisis externo y el análisis interno siguiendo ciertos criterios que a continuación se detallan:

Análisis Externo

Comprende la evaluación del entorno (o auditoría externa); permite determinar y analizar las tendencias, fuerzas o fenómenos claves, con el propósito de identificar las Oportunidades (factores externos positivos) y Amenazas (factores externos negativos) que afronta la organización.

Las variables importantes del entorno son tendencias sociales, demográficas, técnicas, económicas y políticas a nivel cantonal, provincial, nacional y global.

Análisis Interno

Las Fortalezas (factores internos positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la organización y las debilidades (factores internos negativos) en cambio son problemas que obstaculizan o impiden el adecuado desempeño. Este análisis es también conocido como auditoría interna.

Posteriormente es preciso medir numéricamente el impacto que se da entre los cuatro aspectos del FODA. Para esto se elaboró las matrices ofensiva y defensiva.

La matriz ofensiva cruza las fortalezas contra las oportunidades, estableciendo en cada caso cómo la fortaleza ayuda a canalizar favorablemente cada oportunidad y

determinando el nivel de relación existente entre ambas. El análisis requiere que se determine la relación de forma numérica: 5 cuando el impacto es alto, 3 cuando el impacto es medio, 1 cuando el impacto es débil y 0 cuando no existe relación alguna.

El análisis se hace para cada fortaleza y considerando el impacto que tienen éstas en las oportunidades organizacionales.

La matriz defensiva cruza las debilidades con las amenazas para determinar cómo las debilidades impactan las posibles amenazas. De igual forma, el análisis requiere que se determine la relación en forma numérica, calificando con igual puntaje que la matriz ofensiva.

El análisis debe hacerse para cada debilidad y considerando el impacto que tienen éstas en las amenazas organizacionales.

Una vez que se califiquen las filas y columnas, se suman los totales de las matrices de ataque y defensa. Luego se procede a jerarquizar y priorizar en cada matriz conforme al puntaje obtenido.

En la matriz ofensiva se inicia la jerarquización por las columnas que muestran las oportunidades; la sumatoria más alta es la de mayor prioridad, si se da empate se tiene que decidir entre ambas cual es la más prioritaria. Una vez seleccionadas las columnas, se procede a revisar las puntuaciones de las filas que corresponde a las fortalezas; la sumatoria más elevada tendrá el puesto 6 y así sucesivamente, si se da empate se tiene que decidir entre ambas cuál es la más prioritaria.

Para el caso de la matriz defensiva, se comienza la jerarquización por las filas que muestran las amenazas; la sumatoria más alta es la de mayor prioridad. Seguidamente se revisa el puntaje de las columnas correspondiente a las debilidades; la sumatoria más alta tendrá el puesto 6 y así sucesivamente las demás.

Si en la matriz defensiva ocurren empates en las puntuaciones se tiene que decidir entre las ellas cual es la más prioritaria.

Una vez que se han definido las fortalezas y debilidades más importantes y trascendentes para maximizar las oportunidades del entorno y disminuir las amenazas existentes, se hace un listado de las mismas sin un orden preestablecido pero con la diferencia que se los detalla como objetivos preliminares.

El orden de los objetivos estratégicos preliminares no está establecido según la importancia de los objetivos. Para priorizar los objetivos estratégicos preliminares a fin de establecer los objetivos estratégicos definitivos se utiliza el análisis causa - efecto.

El análisis causa-efecto se utiliza para priorizar los objetivos preliminares, es decir definir el orden de los objetivos estratégicos definitivos.

Al final se toman en cuenta las 6 maniobras estratégicas que tienen mayor impacto sobre el futuro de la organización. Los resultados se convertirán en los objetivos estratégicos definitivos. Esta metodología se llama Hexágono Estratégico.

Con esta base se procedió a la formulación de la visión, misión, valores, objetivos estratégicos y estrategias. Como siguiente paso se desarrolla el Mapa Estratégico que permita visualizar la relación causa – efecto entre los objetivos estratégicos planteados

Segunda Fase

Una vez definida la estrategia se procede a realizar el despliegue de la misma a través del Cuadro de Mando Integral donde se definió los indicadores (KPI's) para cada estrategia de los objetivos, sus metas e iniciativas que llevarán al cumplimiento de dichos objetivos al igual que los responsables de verificar el desarrollo y cumplimiento de las iniciativas descritas.

Tercera Fase

En el CMI se definen las acciones o proyectos que se deben realizar para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Empleando criterios de cobertura, impacto, vinculación, conformidad y sostenibilidad se dio una calificación para priorizar los proyectos propuestos en el CMI, de los cuales se eligió tres proyectos para la elaboración del perfil correspondiente.

Cuarta Fase

Es esta fase del trabajo se realizó la matriz de priorización de proyectos utilizando los criterios antes mencionados. Para ello, se asignó como priorización 1 al proyecto con mayor puntaje y priorización 16 al proyecto con mejor puntaje. Una vez identificados los tres proyectos con mayor puntaje se procedió a realizar los perfiles respectivos.

2.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.2.1 Análisis externo

2.2.1.1 Escenario político

La Constitución de la República del Ecuador, en el Capítulo Tercero de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD's) y regímenes especiales señala que:

Art. 258.- La provincia de Galápagos tendrá un gobierno de régimen especial. Su planificación y desarrollo se organizará en función de un estricto apego a los principios de conservación del patrimonio natural del Estado y del buen vivir, de conformidad con lo que la ley determine.

Para la protección del distrito especial de Galápagos se limitarán los derechos de migración interna, trabajo o cualquier otra actividad pública o privada que pueda afectar al ambiente.

La Sección Tercera de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional puntualiza que:

Art. 158.- La protección interna y el mantenimiento del orden público son funciones privativas del Estado y responsabilidad de la Policía Nacional.

Las servidoras y servidores de la Policía Nacional se formarán bajo los fundamentos de la democracia y de los derechos humanos, y respetarán la dignidad y los derechos de las personas sin discriminación alguna y con apego irrestricto al ordenamiento jurídico.

Art. 159.- Las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional serán obedientes y no deliberantes, y cumplirán su misión con estricta sujeción al poder civil y a la Constitución.

Las autoridades de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional serán responsables por las órdenes que impartan. La obediencia a las órdenes superiores no eximirá de responsabilidad a quienes las ejecuten.

Art. 163.- La Policía Nacional es una institución estatal de carácter civil, armada, técnica, jerarquizada, disciplinada, profesional y altamente especializada, cuya misión es atender la seguridad ciudadana y el orden público, y proteger el libre ejercicio de los derechos y la seguridad de las personas dentro del territorio nacional.

Los miembros de la Policía Nacional tendrán una formación basada en derechos humanos, investigación especializada, prevención, control y prevención del delito y utilización de medios de disuasión y conciliación como alternativas al uso de la fuerza. Para el desarrollo de sus tareas la Policía Nacional coordinará sus funciones con los diferentes niveles de gobiernos autónomos descentralizados

La sección segunda del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social señala que:

Art. 207.- El Consejo de Participación Ciudadana y Control Social promoverá e incentivará el ejercicio de los derechos relativos a la participación ciudadana,

impulsará y establecerá mecanismos de control social en los asuntos de interés público, y designará a las autoridades que le corresponda de acuerdo con la Constitución y la ley.

El **art. 95** de la Constitución de la República garantiza el derecho a la participación ciudadana en la toma de decisiones, planificación y gestión de los asuntos públicos, bajo los principios de igualdad, autonomía, deliberación pública, respeto a la diferencia, control popular, solidaridad e interculturalidad.

El Gobierno del Ecuador, mediante Decreto Ejecutivo No. 1117 del 22 de mayo del 2008 creó la Unidad de Ejecución Especializada, adscrita al Ministerio de Gobierno, Policía y Cultos, que se encargará de la ejecución de las acciones contempladas en el Plan Nacional de Seguridad Ciudadana. Sin embargo, mediante Decreto Ejecutivo No. 410, el Ecuador creó el Ministerio del Interior y dejó de existir la cartera de Gobierno y Policía, creada en el año 1831. El principal objetivo de esta nueva cartera de Estado es la seguridad ciudadana.

Mediante Decreto Ejecutivo No. 1118 del 30 de mayo de 2008, el Presidente de la República declaró el estado de emergencia en las áreas de infraestructura, comunicaciones y medios logísticos, investigación científico forense, policía comunitaria, de bienestar y seguridad social de la Policía Nacional del Ecuador y de la Unidad Ejecutora Especializada del Plan Nacional de Seguridad Ciudadana.

La Policía Nacional coordina con la Unidad de Ejecución Especializada y la Subsecretaría de Seguridad Ciudadana del Ministerio del Interior el cumplimiento de las acciones previstas en el Plan Nacional de Seguridad Ciudadana. La Unidad Ejecutora Especializada es la responsable de la ejecución del Plan Nacional de Seguridad Ciudadana que supervisa y fiscaliza la implementación del mismo.

2.2.1.2 Escenario institucional

La Policía Nacional está regulada por el Ministerio del Interior de Ecuador. La Policía Nacional es la entidad encargada de brindar seguridad pública a todos los habitantes del Ecuador cuyos objetivos fundamentales son:

- Defender la soberanía Nacional
- Garantizar el orden interno
- Garantizar la seguridad individual y social

La Policía da cumplimiento a estos objetivos a través de la prevención, disuasión y represión; cumpliendo y haciendo cumplir las leyes y normas jurídicas contribuyendo al desarrollo de la Nación.

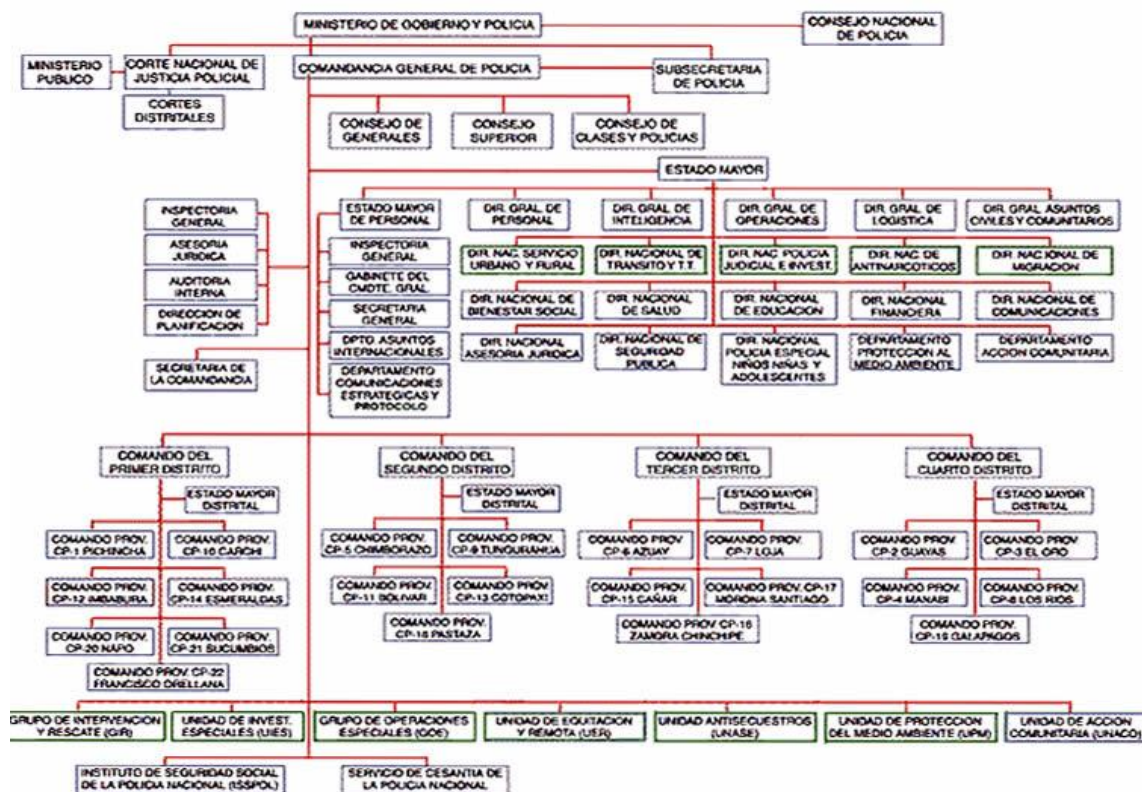
La Policía Nacional cumple con un conjunto de tareas y responsabilidades referentes:

- Al mantenimiento del orden público
- La seguridad de las personas y de los bienes
- La conservación de la moralidad pública
- La prevención e investigación de los delitos
- La aprehensión de los delincuentes
- El control del tránsito, transporte terrestre y movimiento migratorio en el País; y, otras funciones de carácter general que deben cumplirse 24 horas al día en todo el País.

Este conjunto de actividades está bajo la responsabilidad de las diferentes Direcciones Nacionales de Servicios y Unidades Especiales que integran la Policía Nacional del Ecuador, los mismos que constituyen los órganos técnicos- científicos que se encargan de planificar y definir las políticas de los servicios policiales.

La Policía Nacional está subordinada al Ministerio del Interior, dirigida desde la Comandancia General, bajo la cual están los Distritos y bajo éstos, a su vez, los

Comandos Provinciales. También existen cuerpos de élite que están administrativamente subordinados a la Comandancia General, aunque operacionalmente dependen de los distritos (figura 1). El Comando Provincial Galápagos No.19 pertenece al Cuarto



Distrito de la Policía Nacional.

Figura 2.2: Estructura Orgánica de la Policía Nacional del Ecuador

Fuente: Policía Nacional del Ecuador. 2008

Las Policía Nacional cuenta con las siguientes Unidades Especiales:

- Dirección Nacional de Migración
- Dirección Nacional de Policía Judicial
- Dirección Nacional de Antinarcóticos
- Dirección Nacional de Tránsito
- Dirección Nacional de Policía Especializada para Niños, Niñas y Adolescentes (DINAPEN)
- Dirección de Violencia Intrafamiliar

- Unidad de Protección del Medio Ambiente (UPMA)
- Policía de Turismo
- Unidad Técnica de Control de Armas
- Grupos Operativos:
 - Grupo de Operaciones Especiales (GOE)
 - Grupo de Intervención y Rescate (GIR)
 - Unidad de Equitación y Remonta (UER)
 - Aeropolicial
 - Centro de Adiestramiento Canino

2.2.1.3 Escenario social

La provincia de Galápagos está conformada por 19 islas, 47 islotes y al menos 26 rocas o promontorios de origen volcánico situadas en el Océano Pacífico a 960 kilómetros del Ecuador continental, con una superficie terrestre total de 788.200 has, de las cuales el 96.7% (761.844 has.) constituyen Parque Nacional y el 3.3% restante (26.356 has) zona colonizada formada por áreas urbanas y agrícolas en la islas San Cristóbal, Santa Cruz, Isabela y Santa María (Floreana).

De acuerdo a la proyección poblacional del Censo de Población y Vivienda. 2001 - INEC, actualmente la población de Galápagos es de 31.226 habitantes de los cuales 17.093 son hombres y 14.133 son mujeres, con una tasa de crecimiento poblacional del 5,9%.

Tabla 2.1: Proyección de la Población de Galápagos

Año	Habitantes
2001	18.640
2002	19.740
2003	20.904
2004	22.138
2005	23.444
2006	24.827
2007	26.292

2008	27.843
2009	29.486
2010	31.226
Censo INEC 2001	18.640
Tasa de crecimiento	5,90%

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2001 - INEC

La población de Galápagos está distribuida en las parroquias urbanas: Puerto Baquerizo Moreno, Puerto Ayora y Puerto Villamil y las parroquias rurales: Puerto Velasco Ibarra y El Progreso del Cantón San Cristóbal, Parroquias Bellavista y Santa Rosa del Cantón Santa Cruz y la Parroquia Tomás de Berlanga del Cantón Isabela.

Galápagos por ser un Parque Nacional durante todo el año recibe gran cantidad de visitantes tanto extranjeros como nacionales. En el 2009 ingresaron 163.480 a Galápagos como se observa a continuación.

	NAC.	EXTR.	TOTAL
ENE	4.274	9.453	13.727
FEB	4.839	8.378	13.217
MAR	4.998	9.207	14.205
ABR	5.566	9.062	14.628
MAY	5.143	9.268	14.411
JUN	4.689	9.187	13.876
JUL	6.773	10.421	17.194
AGO	6.310	10.036	16.346
SEP	3.409	5.437	8.846
OCT	3.682	7.814	11.496
NOV	2.927	9.203	12.130
DIC	4.156	9.248	13.404
TOT.	56.766	106.714	163.480

Fuente: Dirección del Parque Nacional Galápagos

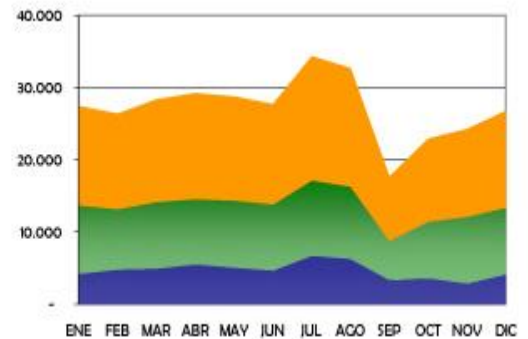


Figura 2.3: Estadísticas de Ingreso de Turistas a Galápagos por meses en el 2009

Fuente: Dirección del Parque Nacional Galápagos, 2010

Según cifras oficiales del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), la tasa de crecimiento poblacional de la provincia de Galápagos (5,9%) es la tasa más alta de la media nacional (3%). Este alto crecimiento poblacional provoca una mayor demanda de

servicios públicos, recursos privados, incrementa el riesgo de ingreso de especies invasoras, el uso de combustibles fósiles, etc.

El Art. 258 de la Constitución Política del Ecuador y la Ley Orgánica de Régimen Especial de Galápagos (LOREG) limitan los derechos de migración interna, trabajo o cualquier otra actividad pública o privada que pueda afectar el ambiente. Sin embargo, el aumento de población se debe principalmente a la migración de personas del Ecuador continental hacia las islas, muchas de las cuales ingresan a Galápagos en calidad de turistas y posteriormente permanecen como personas irregulares.

2.2.1.3.1 Situación Delincuencial en la Provincia de Galápagos

En la Provincia de Galápagos por la situación geográfica y los continuos operativos de patrullajes preventivos que realiza la Policía Nacional, no existen ningún tipo de organizaciones delictuales, por tal razón los delitos que se suscitan en la Provincia son de menor cuantía. Sin embargo existen factores de riesgo que generan la producción de actos delictivos, entre los principales factores identificados en la provincia se destacan los siguientes:

- Consumo excesivo de alcohol o sustancias psicotrópicas.
- Robo y asalto a turistas nacionales y extranjeros.
- Robo de motores fuera de borda en las embarcaciones.
- Ingreso de personas con antecedentes delictivos a las islas.
- Deficiente administración de justicia, legislación obsoleta y el deficiente régimen carcelario.
- Desconfianza ciudadana en el sistema de justicia y el miedo a represalias, lo que facilita la reincidencia de los ex-reos.
- Ingreso de extranjeros con diferentes costumbres, inclusive de países donde el consumo de sustancias estupefacientes y psicotrópicas son permitidas.

En consecuencia, muchos de los problemas sociales que existen en la provincia resultan en actos delictivos, mayoritariamente en Santa Cruz (Tabla 2.3), como la violencia, inseguridad, entre otros.

En la Provincia de Galápagos se diferencian claramente cuatro tipos de delitos de mayor ocurrencia, entre ellos están los delitos contra las personas, delitos sexuales, contra la seguridad pública y contra la propiedad. Los delitos contra la propiedad son los que se producen en mayor cantidad, siendo el 60,4% del total de delitos ocurridos en Galápagos, le sigue los delitos contra personas con un 20,9%. Los delitos restantes tienen menor porcentaje de ocurrencia como se puede apreciar en la Tabla 2.2.

Tabla 2.2: Delitos de mayor ocurrencia en la Provincia de Galápagos

Delito	%
Delitos contra las personas	20,9
Delitos sexuales	8,6
Contra la seguridad pública	1,4
Delitos contra la propiedad	60,4
Varios	8,6

Fuente: Comando Provincial Galápagos CP-19.

Tabla 2. 3. Concentración del Delito en Galápagos - Año 2007

Cantón	Frecuencia	F. Acumulada
Santa Cruz	224	58%
San Cristóbal	106	86%
Isabela	55	100%
Total	385	

Fuente: Comando Provincial Galápagos No. 19

Tabla 2.4. Concentración del delito en Galápagos – Año 2008

Cantón	Frecuencia	F. Acumulada
Santa Cruz	214	55%

San Cristóbal	102	81%
Isabela	72	100%
Total	388	

Fuente: Comando Provincial Galápagos No. 19

2.2.1.4 Escenario tecnológico

La Policía Nacional y la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) inauguraron un plan piloto de Seguridad de la Mariscal, en Quito. Esta zona está equipada con 14 cámaras IP, de última tecnología, que se sumarán a 11 ojos de águila, con lo que se podrá monitorear los delitos que se cometan en el sitio. Este sistema de seguridad se podría implementar en los sitios con mayor flujo turístico en las tres islas habitadas con el fin de mejorar la vigilancia y protección en la provincia.

Si el sistema de los ojos de águila se instala en puntos estratégicos se puede detectar la presencia delictiva, así como cualquier otra irregularidad.

Para tal efecto, es necesario realizar estudios de índice delictivo para determinar la ubicación de las cámaras. Es necesario implementar este proyecto como medida para prevenir la delincuencia. Este sistema puede reportar cualquier tipo de emergencia y permitirá contactarse con otras instituciones como el Consejo de Gobierno de Régimen Especial de Galápagos, Cuerpo de Bomberos, II Zona Naval y Parque Nacional Galápagos.

2.2.1.5 Escenario de seguridad

El Plan Integral de Seguridad Ciudadana y Modernización de la Policía Nacional es llevado a cabo por el Gobierno con el fin de mejorar la calidad de vida del ciudadano al disminuir la inseguridad ciudadana al equipar correctamente a la Policía Nacional.

Nace con el fin de fortalecer y modernizar los mecanismos necesarios para garantizar los derechos humanos, en especial el derecho a una vida libre de violencia y criminalidad, la

disminución de los niveles de delincuencia y el incremento de la calidad de vida de todos los habitantes del Ecuador.

Uno de los proyectos del Plan de Seguridad Ciudadana ha sido dotar de equipos y vehículos a la Policía Nacional. El CP-19 también ha recibido equipamiento que ha permitido reaccionar de manera rápida y oportuna en los operativos.

Hasta abril de 2009, en lo referente a equipamiento básico, el Plan de Seguridad Ciudadana entregó a la provincia de Galápagos 20 toletes, 52 cascos antimotín, 185 esposas metálicas, 166 gas spray, 74 máscaras antigas.

El 17 de julio 2009 el Ministerio de Gobierno, actualmente Ministerio del Interior, a través del Plan de Seguridad Ciudadana, entregó al Comando Provincial Galápagos No. 19: 13 camionetas 4x4 para patrullaje, 20 motos Honda de 250 centímetros cúbicos, 10 motos Kawasaki de 650 centímetros cúbicos, 10 cuadrones y 4 vehículos ecológicos para que se mejoren las tareas de auxilio, prevención y respuesta policial en San Cristóbal, Santa Cruz e Isabela.

La Dirección de Logística de la Policía Nacional entregó un total de 57 vehículos al CP-19, conforme las acciones programadas dentro del Plan de Seguridad Ciudadana.

Tabla 2.5: Equipamiento entregado por el Plan de Seguridad Ciudadana para el CP-19

Cantón	Patrulleros	Motos 250 cc	Motos 650cc	Cuadrones	Vehículos Ecológicos	Total
San Cristóbal	6	8	4	3	2	23
Santa Cruz	6	8	5	2	1	22
Isabela	1	4	1	5	1	12
Total	13	20	10	10	4	57

Fuente: Comando Provincial Galápagos No. 19

2.2.2 Análisis interno

2.2.2.1. Administración y Dirección

La estructura organizacional del CP-19 está integrada por la plana mayor y policías de tropa. La plana mayor constituye la estructura general o alto rango del Comando, quienes realizan actividades directivas, de gestión y de planificación; y los policías de tropa con los ejecutores, quienes se encargan de realizar actividades administrativas, de control y de seguridad en la población. La plana mayor se divide en:

P1: Recursos Humanos, se encarga de la administración del talento humano de la institución. Esta oficina designa al custodio del gobernador de la provincia.

P2: Asuntos Internos, realiza investigaciones internas de la policía por si hubiere denuncias contra algún miembro de la dependencia.

P3: Gestión Operativa, esta oficina recibe todos los insumos de P1 (Recursos Humanos) y P4 (Logística) para realizar operativos de control de tránsito a centros de diversión nocturna y control de carreteras.

P4: Logística, se encarga de administrar los recursos de transporte del CP-19. Tiene bajo su responsabilidad el custodio de los vehículos, así como la compra de combustibles y repuestos para el mantenimiento de los vehículos (camionetas y motocicletas).

P5: Asuntos Civiles y Comunitarios, se encarga de la coordinación de las actividades institucionales y de la comunicación pública como rueda de prensa, emitir boletines, entre otros.

El Comando Provincial Galápagos No. 19 está bajo la jurisdicción del 4to Distrito (Guayas) y cuenta con siete Jefaturas y un Departamento de Apoyo Criminalística (Figura 2).

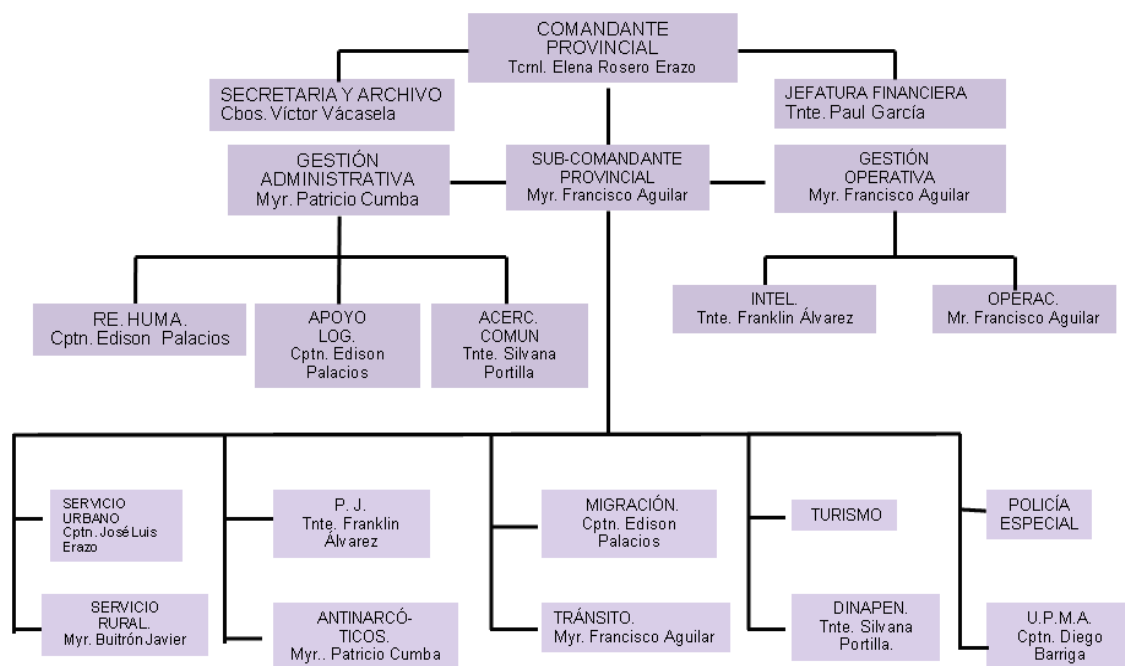


Figura 2.4: Organigrama Estructural del CP 19.

Fuente: Comando Provincial Galápagos No. 19

Además, el Comando Provincial Galápagos No. 19 tiene en funcionamiento dos Unidades de Policía comunitaria (UPC) en las islas Santa Cruz y San Cristóbal.

El CP-19 está distribuido de la siguiente forma:

Tabla 2.6: Funcionamiento del CP-19

Cantón	Designación
San Cristóbal	Comando Provincial Galápagos No. 19
Santa Cruz	Comando Cantonal Santa Cruz CP19
Isabela	Destacamento de Policía Rural CP19

Fuente: Comando Provincial Galápagos No. 19

Actualmente trabajan 207 uniformados en el CP-19. De los cuales, 25 son mujeres y 182 son hombres.

Tabla 2.7: Distribución del Personal del CPG-19.

Cantón	Jefes	Oficiales	Clases y Policías	Empleados Civiles	Total
San Cristóbal	3	9	89	1	102
Santa Cruz	1	6	81	0	88
Isabela	0	1	16	0	17
Total	4	16	186	1	207

Fuente: Comando Provincial Galápagos No. 19

2.2.2.2. Servicios

Toda organización toma en cuenta el nivel de satisfacción de sus usuarios por los servicios y productos que ésta genera como resultados de sus actividades diarias.

Actualmente el Comando Provincial de Policía Galápagos No. 19 no monitorea el nivel de satisfacción de los usuarios con respecto a los servicios que éste ofrece a la comunidad.

Si el CP-19 mide la satisfacción de sus clientes, se puede retroalimentar de observaciones y sugerencias que potencien sus acciones y permitan el logro de sus metas. Sin embargo, pese a esto el CP-19 cuenta con diversos servicios que brinda a la comunidad. Según la estructura orgánica de la Policía Nacional, el CP-19 se divide en:

Jefatura de Servicio Urbano y Rural: Su función es mantener el orden y la seguridad de las personas y sus bienes en los centros urbanos y el área rural de las respectivas jurisdicciones, observando lo dispuesto en la Ley y los derechos humanos.

Jefatura de Policía Judicial: Realiza la investigación de los hechos delictivos constituyéndose en un cuerpo auxiliar de la Fiscalía, colaborando de esta manera para una efectiva administración de justicia.

Jefatura de Antinarcóticos: Planifica, dirige, coordina y supervisa las operaciones de prevención, investigación y represión de los delitos tipificados en la Ley sobre Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas y demás normas legales afines.

Jefatura de Migración: Efectúa el registro de entrada y salida de ciudadanos nacionales y extranjeros. También realiza diferentes operativos de control migratorio y permanencia en los diferentes puntos donde existe mayor afluencia de turismo mediante un minucioso control de sus documentos. Para tal efecto, se cuenta con acceso al sistema nacional de control migratorio (SIIPNE).

Debido a las regulaciones del Distrito Especial de Galápagos, como la Ley de Régimen Especial (LOREG), se colabora con el control en los puntos de ingreso y salida de ciudadanos nacionales y extranjeros conjuntamente con el personal de patrullaje preventivo de la ciudad y la Dirección Provincial de Control de Residencia del Consejo de Gobierno de Régimen Especial de Galápagos (CGG).

Jefatura de Control de Tránsito y Seguridad Vial: Planifica y ejecuta los operativos de control vehicular en las vías de acceso y salida hacia los sectores turísticos garantizando el ordenamiento vehicular y peatonal previniendo los accidentes de tránsito tanto a turistas extranjeros como nacionales.

Jefatura de la Dirección Nacional de Policía Especializada para Niños, Niñas y Adolescentes (DINAPEN): Ejecuta medidas que prevengan acciones u omisiones atentatorias a la integridad física y psíquica de Niños, Niñas y Adolescentes (NNA). Su objetivo es garantizar el cumplimiento de los derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes.

Jefatura de la Unidad de Protección al Medio Ambiente (UPMA): Controla el cumplimiento de las disposiciones legales que tiendan a la conservación de la naturaleza y al medio ambiente, de los recursos hidráulicos, así como de la riqueza cinegética, piscícola, forestal y de cualquier otra índole relacionada con la naturaleza.

En Galápagos la UPMA está trabajando con las diferentes Instituciones de conservación presentes en la provincia como son:

- Parque Nacional Galápagos (PNG).
- Fundación Charles Darwin (FCD).
- Sistema de Inspección y Cuarentena para las Islas Galápagos (AGROCALIDAD-SICGAL).
- Comité Interinstitucional para el Manejo de las Especies Introducidas (CIMEI).

Departamento de Apoyo Criminalística: Es la encargada de dar el soporte técnico científico que permita verificar cómo, cuándo, dónde y quién cometió un hecho delictivo, para determinar el tipo de delito y la responsabilidad punitiva del o de los presuntos responsables.

En el Distrito Especial de Galápagos la Unidad de Apoyo Criminalística se encuentra ubicada en el Cantón de San Cristóbal, lugar en el cual los señores peritos en Criminalística coordinan las diligencias con el Ministerio Público enmarcados en el ámbito Legal y cumpliendo las diligencias delegadas por dicha autoridad.

Patrullajes y Operativos

El Comando Provincial Galápagos No. 19 realiza patrullajes en Puerto Baquerizo Moreno, Puerto Ayora y Puerto Villamil, durante 4 turnos llamados cuartos, entre ellos están: Primer Cuarto Diurno, de 07H00 a 13H00, Segundo Cuarto Diurno, de 13H00 a 19H00, Primer Cuarto Nocturno, de 19H00 a 24H00 y Segundo Cuarto Nocturno, de 24H00 a 07H00.

En las 3 islas los patrullajes se lo realiza por las arterias principales de los puertos de forma permanente. En San Cristóbal y Santa Cruz también se realiza patrullajes alrededor de las Unidades de Policía Comunitaria en las parroquias rurales.

Así mismo, los operativos que realiza la Policía Nacional de manera permanente son:

- Operativos anti delincuenciales
- Control de armas
- Requisas de Calabozos
- Control de combustible
- Control de ingreso y salida de estudiantes
- Control de mercados
- Control migratorio
- Control de bares
- Control del tránsito

Los operativos se clasifican en tres tipos: ordinarios, extraordinarios y especiales. Los operativos ordinarios consisten en patrullaje urbano y rural (a pie, motorizado y en vehículos), consignas, seguridad en instalaciones policiales y seguridad en calabozos.

Los operativos extraordinarios se realizan en el control de eventos deportivos, artísticos, sociales, religiosos y culturales; en el mantenimiento del orden público durante huelgas, paros y manifestaciones; en la seguridad y protección de dignatarios; durante los controles de tránsito, migración, anti delincuenciales y antinarcoóticos; y durante las campañas electorales.

Los operativos especiales se emplean en rescates e incursiones policiales; control de puertos y aeropuertos, y en el control que se realiza con presencia autoridades, tales como Intendente, SRI, Superintendencias, entre otros.

2.2.2.3 Infraestructura

La infraestructura con la que cuenta actualmente el Comando Provincial Galápagos para su trabajo administrativo, operativo, recreativo y de salud se encuentra distribuido en las tres islas pobladas en las que está presente la institución, como son Santa Cruz, San Cristóbal e Isabela. En la Tabla 2.8 se puede apreciar la descripción de la infraestructura

al igual que las cantidades de la misma, cabe señalar que solo existe un dispensario médico que se encuentra ubicado en el cantón San Cristóbal, pero debido a la ubicación del los cantones es necesario que los demás también cuenten con la presencia de un dispensario médico debidamente equipado que brinde la asistencia médica necesaria a los miembros de la institución, de igual manera se ve la importancia de la existencia de viviendas fiscal para el uso de los elementos policiales y de los reos.

Tabla 2. 8: Infraestructura del Comando Provincial Galápagos.

Detalle	Estado / cantidad		Total
	Bueno	Regular	
Edificio Administrativo	3	0	3
Villa Oficiales	5	0	5
Dormitorio Personal	16	0	16
Casino Policial	0	2	2
Dispensario Médico	1	0	1
Rastrillo	1	1	2
Destacamento	2	0	2
Total	28	3	31

Fuente: Comando Provincial Galápagos CP-19

El área que ocupan las instalaciones del Comando Provincial Galápagos en las islas pobladas se puede apreciar en la siguiente Tabla.

Tabla 2.9: Distribución de las instalaciones del Comando Provincial No. 19 por área (m²) en Galápagos.

Isla	Instalaciones	Área (m ²)
San Cristóbal	Comando Provincial	300
San Cristóbal	Cuartel R-2	2000
Santa Cruz	Comando Cantonal	550
Isabela	Destacamento de Policía	400

Fuente: Comando Provincial Galápagos CP-19

2.2.2.4 Tecnología

Las oficinas administrativas del CP-19 cuentan con 20 computadoras con sus accesorios, las mismas que cuentan con el Sistema Operativo Windows Vista. Para sus actividades diarias se utiliza la Suite Microsoft Office, con la cual se elaboran los reportes, informes y demás trabajos que se desarrollan en el Comando.

Además cuentan con el servicio de internet y de equipos como fax (6) copiadoras (4), cámaras (4) y video filmadoras (3) necesarios para la realización de sus labores diarias tanto en el aspecto administrativo como en los operativos.

Para las labores de patrullaje y vigilancia el CP-19 cuenta con diferentes equipos de radio y comunicación como se presenta en el siguiente cuadro.

Tabla 2.10: Equipos de comunicación

Detalle	Bueno	Regular	Total
Portátiles	42	90	132
Bases	5	0	5
Móviles	10	1	11
Total	57	91	148

Fuente: Comando Provincial Galápagos CP-19

2.2.2.5 Logística

El Comando Provincial Galápagos ha dotado de vehículos a todas las Jefaturas que lo conforman, las mismas que son utilizadas en las actividades diarias programadas de cada Jefatura.

Jefatura de Servicio Urbano y Rural

La logística que el servicio urbano y rural del CP-19 tiene bajo su cargo para el desarrollo diario de sus actividades de patrullaje y demás se encuentra descrito en el cuadro No. XX, donde se puede apreciar que los vehículos con los que cuenta son camionetas, vehículos ecológicos, un tanquero para dotar del servicio de agua a las unidades y oficinas que lo soliciten, una furgoneta, una volqueta, motos, cuadrones y bicicletas que son el vehículo tradicional en las islas.

Tabla 2.11: Vehículos de la Jefatura de Servicio Urbano y Rural del CP-19

Tipo	Estado / Cantidad		Total
	Bueno	Regular	
Ecológico	4	0	4
Camioneta	13	0	13
Tanquero	1	0	1
Furgoneta	1	0	1
Volqueta	1	0	1
Moto	30	8	38
Cuadrón	12	0	12
Bicicleta	10	0	10
Total	72	8	80

Fuente: Comando Provincial Galápagos CP-19

Jefatura de Migración

Para la realización de operativos de control migratorio y movilización de personal, esta Jefatura tiene a su cargo camionetas y motos en las cantidades que se muestra en la Tabla 2.12.

Tabla 2.12: Vehículos de la Jefatura de Migración del CP-19

Tipo	Estado / Cantidad			Total
	Bueno	Malo	Regular	
Camioneta	1	1	1	3
Moto	2	1	2	5
Total	3	2	3	8

Fuente: Comando Provincial Galápagos CP-19

Jefatura de Antinarcoáticos

La Jefatura de Antinarcoáticos ha sido dotada con una camioneta y dos motos (Tabla 2.13) para la realización de las operaciones concernientes a sus responsabilidades.

Tabla 2.13: Vehículos de la Jefatura de Antinarcoáticos del CP-19

Tipo	Estado / Cantidad			Total
	Bueno	Malo	Regular	
Camioneta	1	0	0	1
Moto	2	0	0	2
Total	3	0	0	3

Fuente: Comando Provincial Galápagos CP-19

Jefatura de Control de Tránsito y Seguridad Vial

La Jefatura de Control de Tránsito tiene bajo su cargo camionetas, motos, un bus y una wincha utilizada para movilizar los vehículos que se encuentran en lugares no permitidos para el parqueo.

Tabla 2.14: Vehículos de la Jefatura de Control de Tránsito y Seguridad Vial del CP-19.

	Estado / Cantidad			Total
	Bueno	Malo	Regular	
Camioneta	2	0	3	5
Vitara	3	0	0	3
Wincha	1	0	0	1
Moto	0	1	2	3
Bus	1	0	0	1
Total	7	1	5	13

Fuente: Comando Provincial Galápagos CP-19

Jefatura de Policía Judicial

Para la realización de las actividades concernientes con sus responsabilidades y movilización de personal, esta Jefatura ha sido dotada con motos, cuadrones y una camioneta Blazer (Tabla 2.15).

Tabla 2.15: Vehículos de la Jefatura de Policía Judicial del CP-19.

Tipo	Estado / Cantidad			Total
	Bueno	Malo	Regular	
Blazer	0	0	1	1
Moto	4	0	3	7
Cuadrón	4	0	0	4
Total	8	0	4	12

Fuente: Comando Provincial Galápagos CP-19

Jefatura de la Dirección Nacional de Policía Especializada para Niños, Niñas y Adolescentes (DINAPEN)

La DINAPEN posee bajo su cargo una motoneta y una moto para el cumplimiento de las actividades que requieran la movilización del personal (Tabla 2.16).

Tabla 2.16: Vehículos de la Dirección Nacional de Policía Especializada para Niños, Niñas y Adolescentes (DINAPEN) del CP-19.

Tipo	estado / cantidad			Total
	Bueno	Malo	Regular	
Motoneta	1	0	0	1
Moto	0	0	1	1
Total	1	0	1	2

Fuente: Comando Provincial Galápagos CP-19

Jefatura de la Unidad de Protección del Medio Ambiente (UPMA)

La UPMA tiene bajo su cargo tres motos necesarias para su movilización y patrullaje en playas, aeropuerto y muelles

Tabla 2.17: Vehículos de la Jefatura de la UPMA del CP-19.

Tipo	Estado / Cantidad			Total
	Bueno	Malo	Regular	
Moto	3	0	0	3
Total	3	0	0	3

Fuente: Comando Provincial Galápagos CP-19

2.2.2.6 Equipamiento

El CP-19 posee 185 esposas, marca Smith Wesson y Gas Spray para el uso en los operativos del Comando.

Por otro lado, el armamento que usan los policías del CP-19 cuenta con carabinas, escopetas, fusiles, pistolas y municiones para las mismas. El armamento es empleado para el entrenamiento policial, así como para ejecutar los servicios de patrullaje y vigilancia.

Tabla 2.18: Armamento del CP-19

Detalle	Total
Carabinas 30m-1	9
Carabina lanza g. deftec	2
Carabinas trufite	6
Carabinas ruger	33
Escopetas mosberg	10
Escopeta savage	4
Fusil	4
Pistolas sigpro	35
Total	103

Fuente: Comando Provincial Galápagos No. 19

2.2.2.7 Clientes

De acuerdo al Censo de Población y Vivienda (2001), realizada por el INEC, la población de Galápagos es de 31.226, lo que indica que existe un policía por cada 151 habitantes (31.226/207) en la provincia.

Tabla 2.19: Relación Número de Habitantes por Número de Policías en Galápagos

Lugar	Habitantes	% Habitantes	Policías	Relación Habitantes – Policías
San Cristóbal	9.493	30,40	102	93
Isabela	3.012	9,65	17	177
Santa Cruz	18.721	59,95	88	213
Provincial	31.226	100,00	207	151

Fuente: Censo de Población y Vivienda - INEC, 2001

El Comando de Policía Galápagos No. 19 cumple con varias actividades vinculadas a garantizar la seguridad ciudadana en la Provincia. Cuenta con unidades que reciben denuncias, dan seguimiento a casos, apoyan la gestión de otras entidades, entre otras.

Existen diferentes tipos de denuncias recibidas, entre las cuales se destacan:

Denuncias Recibidas por la Procuraduría General del Estado

Estas denuncias guardan relación con casos donde interviene alguna institución pública que son notificados a la Policía; o que por la naturaleza de casos policiales, las autoridades competentes solicitan la intervención de la Procuraduría en los mismos. Su número es elevado, ocupan el segundo lugar según el tipo de denuncias recibidas, estas fueron 38 en el 2008, equivalente al 23,5%.

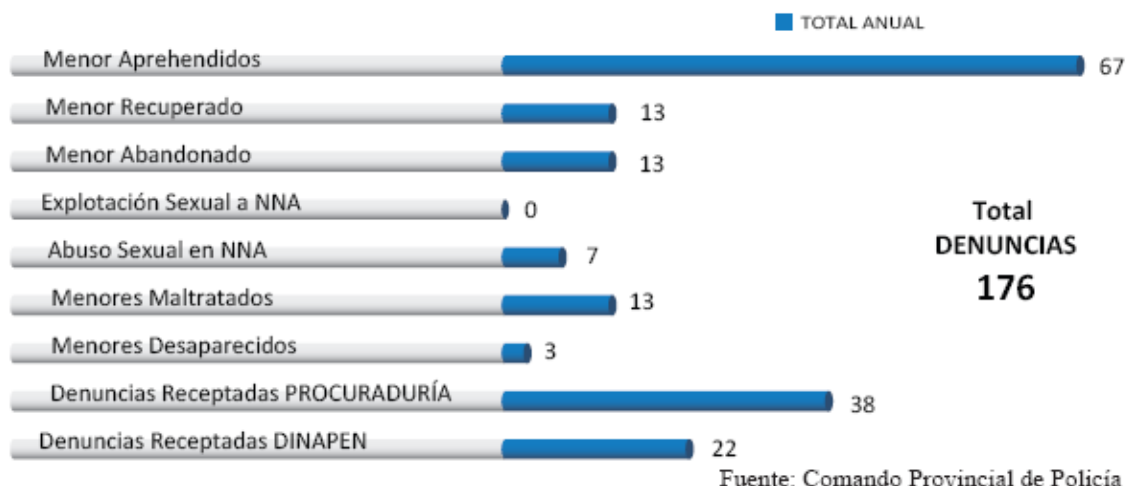


Figura 2.5: Denuncias receptadas por la procuraduría General del Estado durante el año 2008

Fuente: Comando Provincial de Policía Galápagos No. 19

Denuncias vinculadas a Niños, Niñas y Adolescentes

La Constitución de la República señala en su Art. 46 que el Estado adoptará la protección y atención a las niñas, niños y adolescentes contra todo tipo de violencia, maltrato, explotación sexual o de cualquier índole u contra negligencia que provoque tales situaciones.

Sin embargo, existe una alta proporción de casos en los que se denuncia la violación de derechos de Niños, Niñas y Adolescentes. Para el año 2008 el abuso sexual en menores fue de 7 casos. Lo preocupante de esta cifra es que los casos denunciados no guardan relación con los realmente producidos, debido a que la proporción de hechos denunciados es menor a los que realmente ocurren, según lo señalan las entidades especializadas en trabajo con la niñez como el INFA. Sin embargo para el 2008 no se registró ningún caso de explotación sexual.

En las estadísticas de denuncias vinculadas a Niños, Niñas y Adolescentes, el número más elevado de casos lo registra la aprehensión de menores por contravenciones.

Denuncias Receptadas DINAPEN

La Dirección Nacional de la Policía Especializada en Menores (DINAPEN) realiza actividades preventivas dirigidas a disminuir la condición de vulnerabilidad de la población infantil y juvenil.

El número de denuncias en el año 2008 fue de 22. Estas denuncias fueron producto de la violación de derechos de NNA (Niños, niñas y adolescentes) y según los organismos especializados el porcentaje de casos que se conocen son limitados en función de los que realmente se originan.

En el 2008 los casos de menores desaparecidos fueron 3. El número es considerablemente menor a lo reportado en las provincias del Ecuador Continental ya que Galápagos tiene una sociedad numéricamente más pequeña y donde las personas se conocen mutuamente.

Los casos por maltrato a menores alcanzan 13 denuncias. El maltrato puede ser, entre otros, físico o psicológico. Este número es significativo porque son pocas las ocasiones en que los maltratos a menores son denunciados ante la Policía, ya sea por temor o inclusive el no reconocimiento del agresor.

En el 2008 fueron 13 los menores abandonados cuyo dato es congruente con los menores recuperados. Por otro lado, el mismo año existieron 67 casos de menores aprehendidos por el Comando Provincial, quienes realizaron contravenciones o fueron encontrados en situaciones no propias de su edad o de un comportamiento incorrecto.

Otras Denuncias

Desde el año 2000, la Policía ha atendido analmente 650 auxilios en promedio. El año 2005 muestra la cifra más alta con 903 atenciones de la policía por solicitud de los ciudadanos.

El motivo por el que más se reciben llamadas son los escándalos (entre el 25% y 45% por año), seguidos por las agresiones (entre el 12% y 37% por año). Un factor preocupante es el incremento de agresiones intrafamiliares que han presentado incremento de un año a otro hasta de un 100%, de 89 en el 2005 a 161 en el 2006 (Fuente: CP-19).

2.2.3 Análisis FODA

Se elaboró el diagnóstico situacional del CP-19, mediante la aplicación del análisis FODA con la participación de miembros claves de la institución, identificándose lo siguiente:

1. Fortalezas

- Organización jerarquizada y disciplinada.
- Unión y solidaridad entre compañeros del Comando Provincial.
- Vocación de servicio por parte de sus integrantes.
- Recurso humano capacitado
- Infraestructura logística operativa.

2. Oportunidades

- Coordinación y colaboración por parte de las autoridades.
- Incremento de la participación ciudadana.
- Ciudadanía capacitada en seguridad ciudadana.
- Convenios y alianzas estratégicas con el sector público y privado.
- Respaldo por parte del Gobierno Central.

3. Debilidades

- Limitaciones de personal para cubrir las necesidades institucionales.
- Centralización en la toma de decisiones por parte del IV Distrito.

- Deficiente instalaciones para atender las necesidades de la comunidad.
- Ausencia de un Plan Estratégico del Comando Provincial.
- Ausencia de un sistema de medición de satisfacción los usuarios.

4. Amenazas

- Insatisfacción de la población y poca colaboración.
- Incremento de la criminalidad y la violencia social.
- Aumento de la población en Galápagos por la migración interna.
- Burocracia en el manejo de la Justicia.
- Injerencia política en la aplicación de la ley.

CAPITULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El diseño del Plan Estratégico del Comando Provincial Galápagos No. 19 ha tomado en consideración la misión, la visión, políticas y objetivos institucionales de la Policía Nacional, de acuerdo a la Reformulación de su Plan Estratégico a nivel nacional.

3.1 FILOSOFIA INSTITUCIONAL

En este apartado se analizó el direccionamiento estratégico institucional que servirá como base de los siguientes planes operativos del Comando Provincial, de forma tal que se logren sus objetivos planteados.

3.2 VALORES

- Valor
- Disciplina
- Lealtad
- Responsabilidad

3.3 VISIÓN

Para redactar la Visión fue necesario contestar las siguientes preguntas:

- ¿Para qué año se está formulando la Visión?
- ¿A qué dedicará primordialmente la actividad de la empresa?
- ¿Qué estrategia fundamental le servirá de brújula?
- ¿Qué competencias tendrán las personas que acompañan el esfuerzo indispensable para ganar el futuro?
- ¿Cuál es la filosofía de su presencia en el mercado?
- ¿Cuál es la razón de su permanencia?

- ¿En qué región laborará la institución?

Además, se consideró la visión de la Policía Nacional:

“Policía Nacional respetuosa de los Derechos Humanos; Honesta y Eficaz que brinde calidad de servicio a la ciudadanía”.

Visión del CP-19

Al 2020, el Comando Provincial Galápagos No. 19 de la Policía Nacional, será una institución moderna, que garantice la seguridad ciudadana, reconocida por su capacidad técnica y operativa y por su integración con la comunidad galapagueña.

Tabla 3.1: Elementos de la Visión del Comando Provincial Galápagos CP-19

Elementos de la Visión	Indicador	Meta (Diciembre – 2020)
Institución moderna	% de instalaciones renovadas	80
Garantice la seguridad ciudadana	% de disminución de actos delictivos en la provincia	20
Capacidad técnica y operativa	% de efectividad policial	95
Integración con la comunidad galapagueña	No. de actividades realizadas para la comunidad	20

Fuente: Los Autores

3.4 MISIÓN

La base legal de una institución constituye el punto de partida para determinar la Misión que será lo que le otorgará a la organización.

La misión fue formulada con la participación de policías del CP-19, mediante talleres realizados en julio del 2010. También se consideró la misión de la Policía Nacional:

“Atender la seguridad ciudadana y el orden público, y proteger el libre ejercicio de los derechos y la seguridad de las personas dentro del territorio nacional”.

Misión del CP-19

El Comando Provincial Galápagos No. 19 vela por la seguridad ciudadana y salvaguarda el orden interno en la provincia, garantizando el cumplimiento de las leyes y la seguridad del patrimonio público y privado, en el marco de respeto a los derechos humanos y a la naturaleza.

Tabla 3.2: Elementos de la misión del Comando Provincial Galápagos CP-19

Elementos de la Misión	Indicador	Meta
Orden interno	No. proyectos e iniciativas aplicadas por el CP-19	3
Combate la delincuencia	% de disminución del índice delincencial en la provincia	0,2
Vela por la seguridad del patrimonio público y privado	% de reducción atentados a la propiedad	0,2
Respeto a los derechos humanos y a la naturaleza	No. denuncias contra efectivos policiales	0

Fuente: Los Autores

3.5 OBJETIVOS

El direccionamiento estratégico del CP-10 ha considerado los lineamientos del Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV) 2009 – 2013, así como la Reformulación del Plan Estratégico de Modernización y Transformación Integral de Policía Nacional del Ecuador 2010 – 2014.

Objetivos y Metas del Plan Nacional del Buen Vivir relacionados con la Policía Nacional

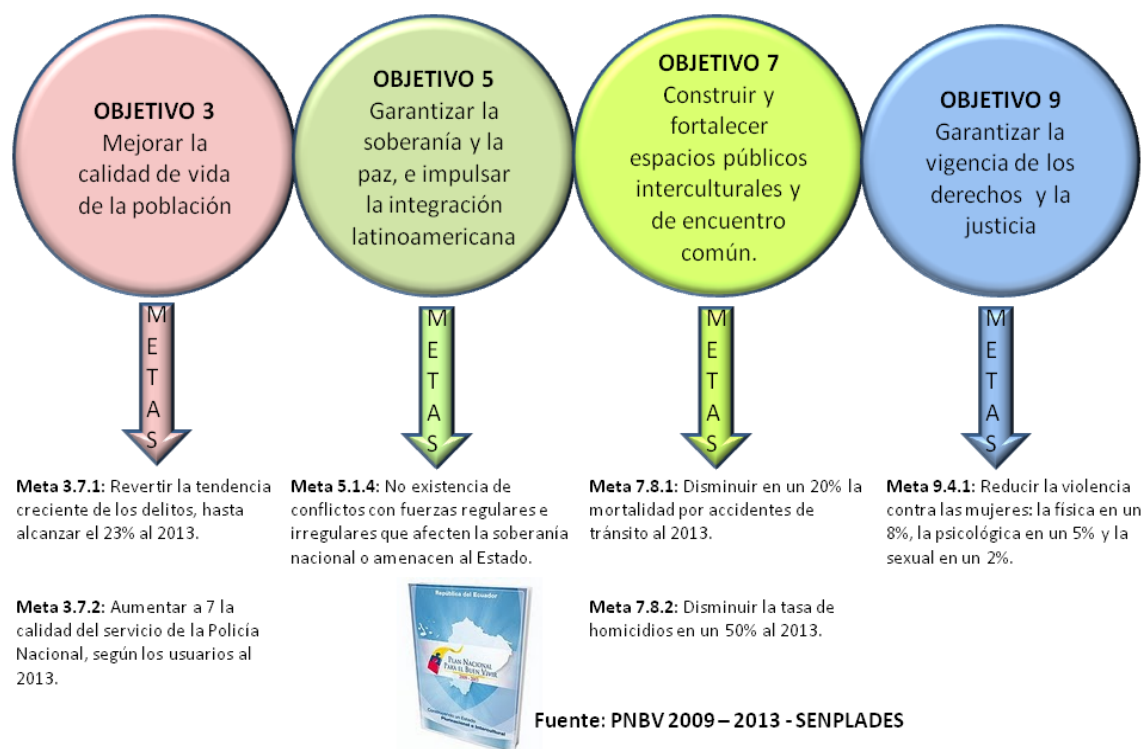


Figura 3.1: Objetivos y metas del Plan Nacional del Buen Vivir relacionados con la Policía Nacional

Fuente: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - 2010

3.5.1 Objetivos estratégicos de la Policía Nacional

1. Fortalecer la Gestión del Talento Humano y mejorar los niveles de formación, cultural y técnica de los miembros de la Institución.
2. Fortalecer la capacidad operativa de los servicios policiales para aumentar los niveles de seguridad e incrementar permanentemente el nivel de satisfacción de la comunidad.
3. Generar el manejo eficiente de los recursos institucionales necesarios para garantizar la prestación del servicio policial.
4. Institucionalizar un sistema de control para prevenir y eliminar la corrupción.

3.5.2 Análisis estratégico basado en el FODA

3.5.2.1. Matriz de ataque

La matriz ofensiva cruza las fortalezas contra las oportunidades, estableciendo en cada caso cómo la fortaleza ayuda a canalizar favorablemente cada oportunidad y determinando el nivel de relación existente entre ambas.

Tabla 3.3: Matriz de ataque del CP-19

Relación	Fortalezas					TOTAL
	1. Organización jerarquizada y disciplinada.	2. Unión y solidaridad entre compañeros del Comando Provincial.	3. Vocación de servicio por parte de sus integrantes.	4. Recurso humano capacitado.	5. Infraestructura logística operativa.	
Alta: 5 / Media: 3 / Baja: 1 / Nula: 0						
Oportunidades						
1. Coordinación y colaboración por parte de las autoridades.	5	1	1	3	5	15
2. Incremento de la participación ciudadana a través de veedurías.	3	3	5	3	0	14
3. Ciudadanía capacitada en seguridad ciudadana.	1	1	5	5	1	13
4. Convenios y alianzas estratégicas con el sector público y privado.	3	0	3	5	3	14
5. Respaldo por parte del Gobierno Central.	5	0	1	5	3	14
TOTAL	17	5	15	21	12	

Fuente: Los Autores

Este análisis se lo realiza subsecuentemente con todas las fortalezas y oportunidades. Al análisis empleado se le suman los puntajes totales de filas y columnas y se ordena de

mayor a menor puntaje, si hay empate se selecciona el orden en función de la importancia para la organización.

Tabla 3.4: Matriz de Ataque Priorizada del CP-19

Relación	Fortalezas						
Alta: 5 / Media: 3 / Baja: 1 / Nula: 0	1. Organización jerarquizada y disciplinada.	2. Unión y solidaridad entre compañeros del Comando Provincial.	3. Vocación de servicio por parte de sus integrantes.	4. Recurso humano capacitado	5. Infraestructura logística	Total	Orden
Oportunidades							
1. Coordinación y colaboración por parte de las autoridades.	5	1	1	3	5	15	1°
2. Incremento de la participación ciudadana a través de veedurías.	3	3	5	3	0	14	2°
3. Ciudadanía capacitada en seguridad ciudadana.	1	1	5	5	1	13	5°
4. Convenios y alianzas estratégicas con el sector público y privado.	3	0	3	5	3	14	3°
5. Respaldo por parte del Gobierno Central.	5	0	1	5	3	14	4°
Total	17	5	15	21	12		
Orden	7°	10°	8°	6°	9°		

Fuente: Los Autores

3.5.2.2 Matriz Defensiva

La matriz defensiva cruza las amenazas contra las debilidades, estableciendo en cada caso la relación existente (fuerte, media, débil, nula) y determinando como la amenaza puede verse afectada o maximizada por la debilidad. Este análisis se lo realiza subsecuentemente con todas las amenazas y debilidades.

Tabla 3.5: Matriz de Defensa del CP-19

Relación	Amenazas					
Alta: 5 / Media: 3 / Baja: 1 / Nula: 0	1. Insatisfacción de la población y poca colaboración.	2. Incremento de la criminalidad y la violencia social.	3. Aumento de la población en Galápagos por la migración interna.	4. Burocracia en el manejo de la Justicia.	5. Injerencia política en la aplicación de la ley.	Total
Debilidades						
1. Limitaciones de personal para cubrir las necesidades institucionales.	5	5	1	1	0	12
2. Centralización en la toma de decisiones por parte del IV Distrito.	3	1	0	3	1	8
3. Deficientes instalaciones para atender las necesidades de la comunidad.	5	3	0	0	0	8
4. Ausencia de un Plan Estratégico del Comando Provincial.	3	3	0	1	1	8
5. Ausencia de un sistema de medición de satisfacción los usuarios.	5	3	0	1	1	10
Total	21	15	1	6	3	

Fuente: Los Autores

Al análisis empleado se le suman los puntajes totales de filas y columnas y se ordena de mayor a menor puntaje, si hay empate se selecciona el orden en función de la importancia para la organización.

Tabla 3.6: Matriz de Defensa Priorizada del CP-19

Relación	Amenazas						
Alta: 5 / Media: 3 / Baja: 1 / Nula: 0	1. Insatisfacción de la población y poca colaboración.	2. Incremento de la criminalidad y la violencia social.	3. Aumento de la población en Galápagos por la migración interna.	4. Burocracia en el manejo de la Justicia.	5. Injerencia política en la aplicación de la ley.	Total	Orden
Debilidades							
1. Limitaciones de personal para cubrir las necesidades institucionales.	5	5	1	1	0	12	6°
2. Centralización en la toma de decisiones por parte del IV Distrito.	3	1	0	3	1	8	9°
3. Deficientes instalaciones para atender las necesidades de la comunidad.	5	3	0	0	0	8	8°
4. Ausencia de un Plan Estratégico del Comando Provincial.	3	3	0	1	1	8	7°
5. Ausencia de un sistema de medición de satisfacción los usuarios.	5	3	0	1	1	10	10°
Total	21	15	1	6	3		
Orden	1°	2°	5°	3°	4°		

Fuente: Los Autores

Una vez que se han definido las relaciones entre fortalezas y debilidades más importantes y trascendentes para maximizar las oportunidades del entorno y disminuir las amenazas existentes se procede a seleccionar las cinco relaciones de mayor valor de las matrices de ataque y defensiva. Estas 10 relaciones constituyen los aspectos estratégicos ofensivos y defensivos más importantes para la organización.

Tabla 3.7: Aspectos estratégicos ofensivos y defensivos de la organización

No.	Matriz de Ataque	No.	Matriz de Defensa
1°	Incremento de la participación ciudadana a través de veedurías.	1°	Insatisfacción de la población y poca colaboración.
2°	Coordinación y colaboración por parte de las autoridades.	2°	Incremento de la criminalidad y la violencia social.
3°	Convenios y alianzas estratégicas con el sector público y privado.	3°	Limitaciones de personal para cubrir las necesidades institucionales.
4°	Respaldo por parte del parte del Gobierno Central.	4°	Ausencia de un sistema de medición de satisfacción los usuarios.
5°	Recurso humano capacitado.	5°	Deficientes instalaciones para atender las necesidades de la comunidad.

Fuente: Los Autores

Tomando en consideración estos aspectos se elaboran los objetivos preliminares, los cuales se redactan con un verbo en infinitivo.

Debido a que el Plan Estratégico se elabora a un primer nivel, los objetivos estratégicos deben ser definidos en este mismo contexto de manera que aporten al cumplimiento de la Misión y a la consecución de la Visión de la institución.

Tabla 3.8: Objetivos preliminares basados en la matriz de ataque

No.	Matriz de Ataque	Objetivos Preliminares
1°	Incremento de la participación ciudadana a través de veedurías.	Garantizar la participación ciudadana como veedor institucional.
2°	Coordinación y colaboración por parte de las autoridades.	Consolidar las relaciones con las autoridades de la provincia.
3°	Convenios y alianzas estratégicas con el sector público y privado.	Fortalecer la coordinación interinstitucional en la provincia.
4°	Respaldo por parte del parte del Gobierno Central.	Fortalecer la imagen institucional.
5°	Recurso humano capacitado.	Potenciar las capacidades del recurso humano.

Fuente: Los Autores

Tabla 3. 9: Objetivos preliminares basados en la matriz de defensa

No.	Matriz de Defensa	Objetivos Preliminares
1°	Insatisfacción de la población y poca colaboración.	Fomentar la integración de la institución con la ciudadanía.
2°	Incremento de la criminalidad y la violencia social.	Asegurar el control y la prevención de actos delictivos y de violencia en la provincia.
3°	Limitaciones de personal para cubrir las necesidades institucionales.	Disponer del recurso humano necesario para el fortalecimiento de la institución.
4°	Ausencia de un sistema de medición de satisfacción los usuarios.	Mejorar la satisfacción de los usuarios de la institución.
5°	Deficientes instalaciones para atender las necesidades de la comunidad.	Fortalecer la gestión de infraestructura, logística y equipamiento.

Fuente: Los Autores

Posteriormente se procede a realizar el análisis causa-efecto. El análisis causa-efecto se utiliza para priorizar los objetivos preliminares, es decir definir el orden de los objetivos estratégicos definitivos.

3.5.2.3 Análisis Causa – Efecto

El análisis causa - efecto se utiliza para priorizar los objetivos preliminares, es decir definir el orden de los objetivos estratégicos definitivos. Este análisis se basa en la *Ley de Pareto* que establece que el 80% de los resultados se conseguirán con el 20% de las acciones, esto significa que si tenemos cinco objetivos estratégicos uno de ellos conseguirá el 80% de los resultados. Por eso es importante definir cuál es el objetivo estratégico más importante.

Hay que comparar objetivo contra objetivo y establecer cuál es la causa y cuál el efecto, así si comparamos el objetivo 1 (Capacitar al recurso humano) con el objetivo 3 (Coordinar y colaborar con las autoridades a nivel operativo), establecemos si el objetivo 1 es la causa o es el efecto del objetivo 2; coordinar y colaborar con las autoridades a nivel operativo es la causa de capacitar al recurso humano, por lo que 3 es la causa de 1. Este análisis se lo hace comparando cada objetivo con todos los demás objetivos y definiendo en cada caso cuál es la causa y cuál es el efecto.

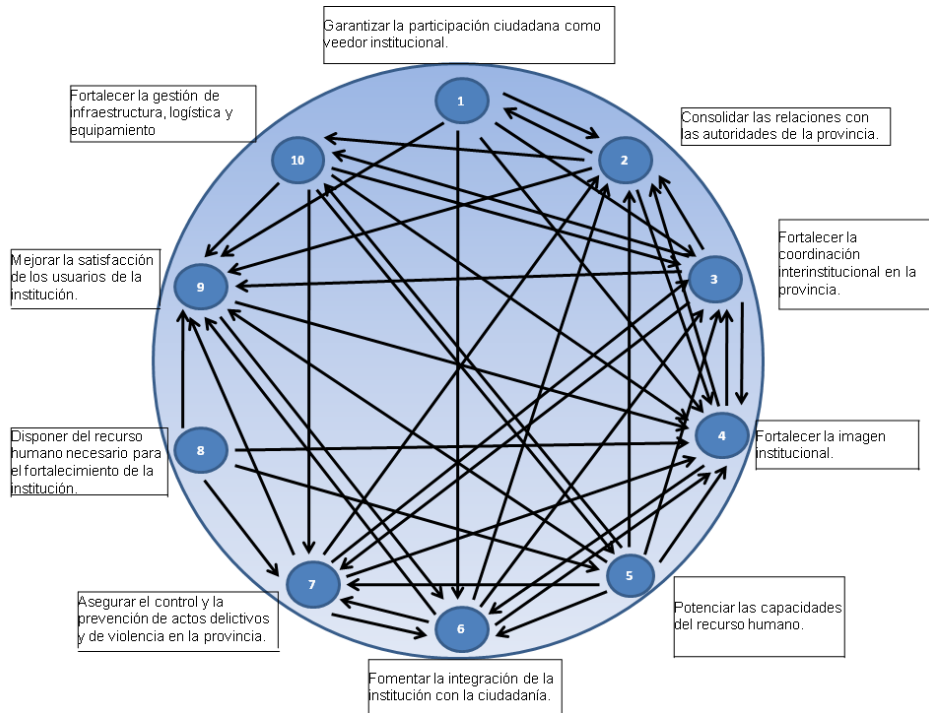


Figura 3.2: Diagrama causa efecto

Fuente: Los Autores

Posteriormente se suman las entradas y salidas de cada uno de los objetivos para proceder a su comparación y ponderación.

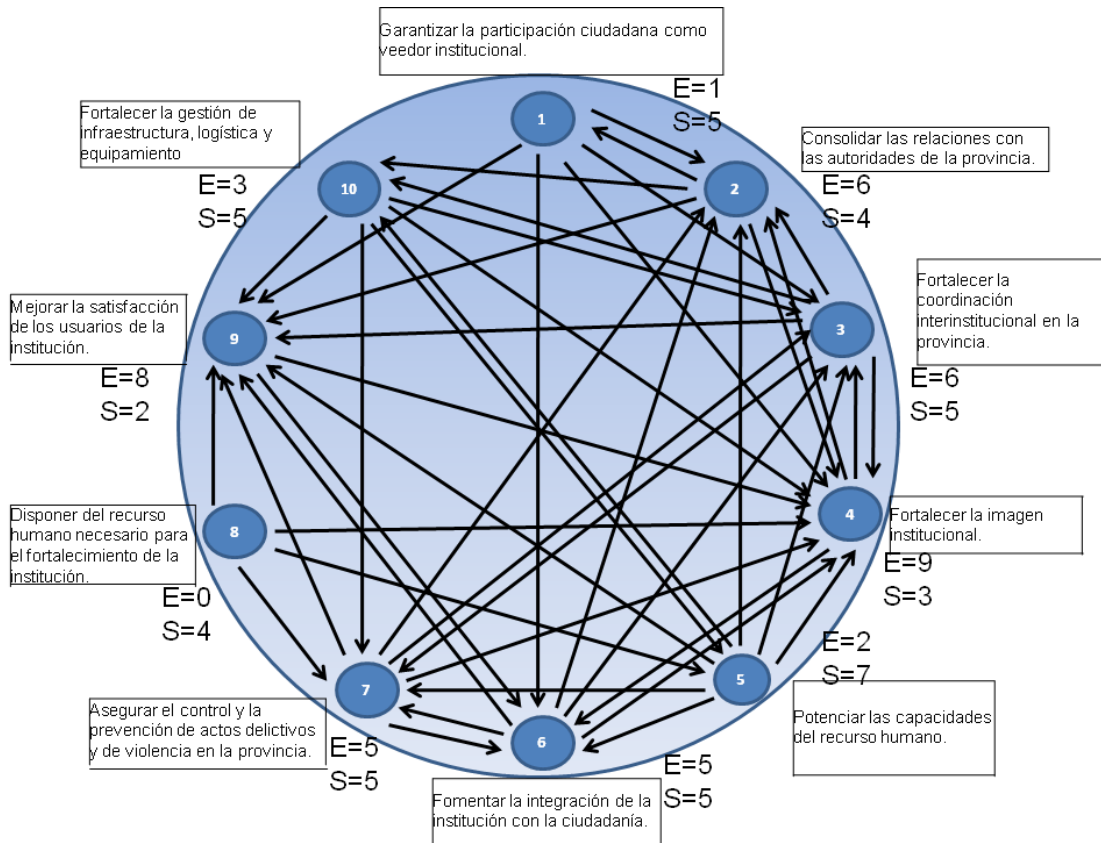


Figura 3.3: Salidas y entradas del diagrama causa - efecto

Fuente: Los Autores

El objetivo que tiene el mayor número de salidas se convierte en el primer objetivo estratégico, y así sucesivamente.

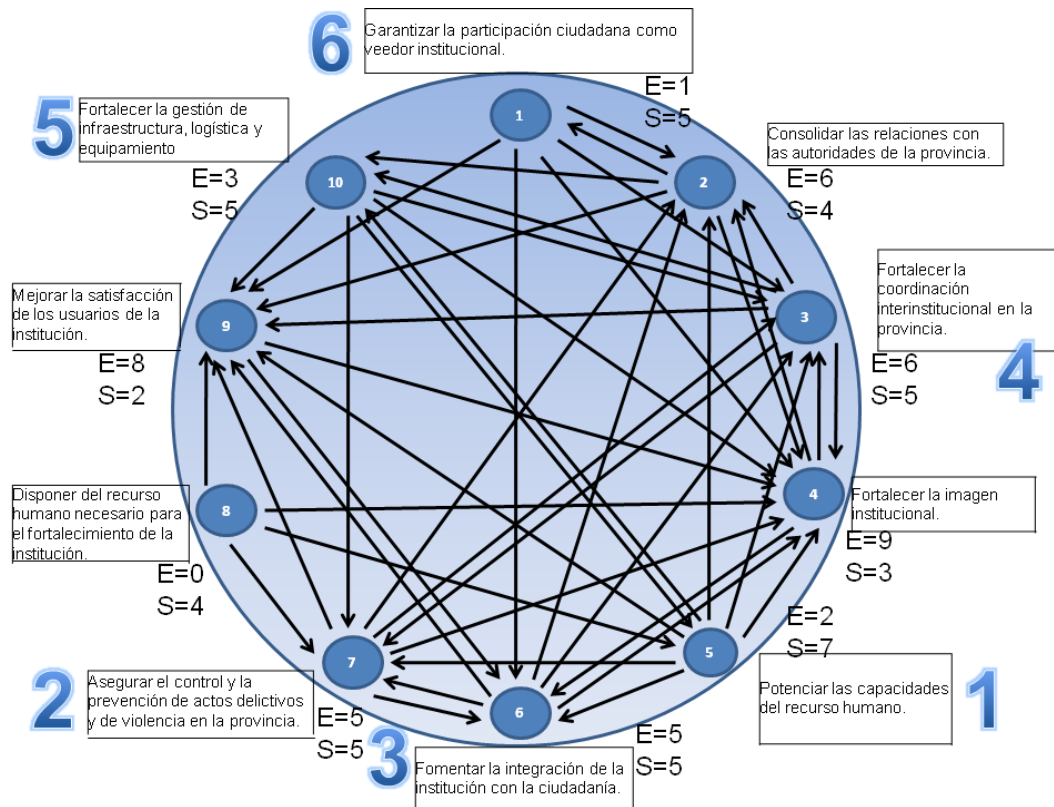


Figura 3.4: Selección de las maniobras estratégicas de mayor impacto

Fuente: Los Autores

Luego del análisis de causa y efecto, de acuerdo a la metodología del Hexágono Estratégico se puede identificar las 6 maniobras estratégicas que tienen mayor impacto sobre el futuro de la organización. Estos resultados se convierten en los objetivos estratégicos definitivos.

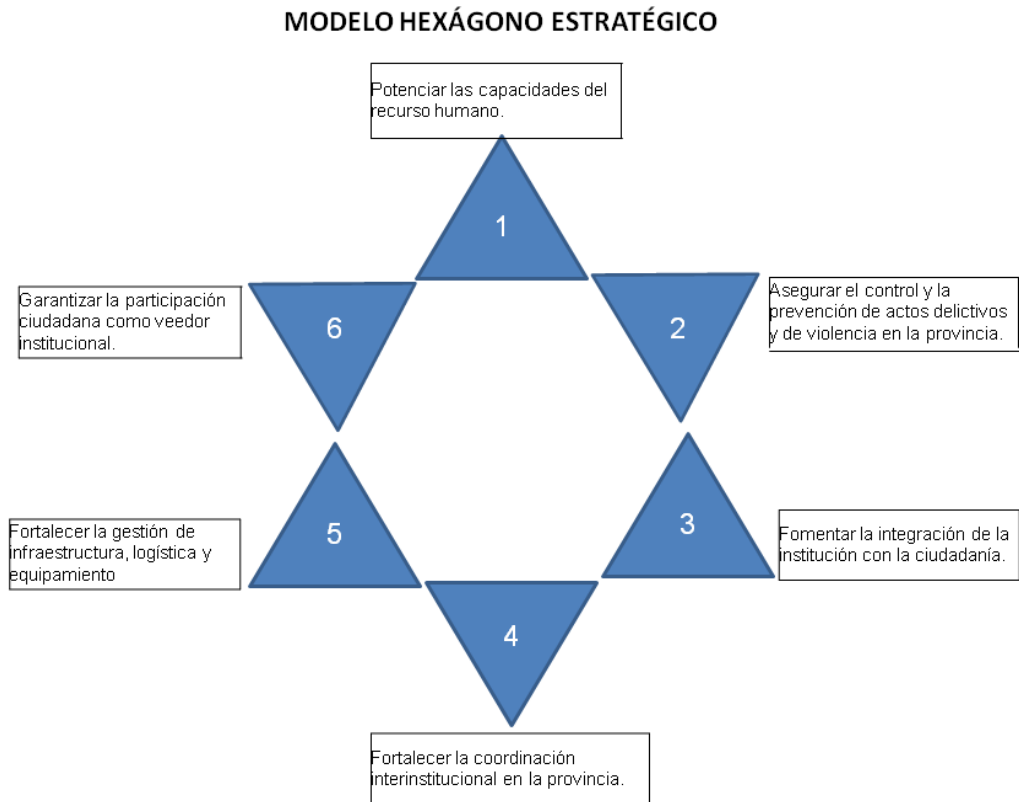


Figura 3.5: Hexágono estratégico

Fuente: Los Autores

Los objetivos estratégicos describen claramente las cosas que queremos lograr, es decir especifican la dirección y el impacto que se quiere lograr en la institución con nuestra estrategia.

En vista de que en el hexágono estratégico se obtuvo dos objetivos estratégicos que tienen similar alcance: la satisfacción de la ciudadanía con la labor policial, se tomó en cuenta los cinco primeros objetivos del hexágono estratégico con los cuales se refleja la estrategia del CP-19 para el 2020.

3.5.3 Objetivos estratégicos del Comando Provincial de Policía Galápagos No. 19

1. Potenciar las capacidades del recurso humano.
2. Asegurar el control y la prevención de actos delictivos y de violencia en la provincia.

3. Fomentar la integración de la institución con la ciudadanía.
4. Fortalecer la coordinación interinstitucional en la provincia.
5. Fortalecer la gestión de infraestructura, logística y equipamiento.

Tabla 3.10: Alineación de los Objetivos Estratégicos del CP-19 con la Policía Nacional

No.	Objetivos Estratégicos Policía Nacional	No.	Objetivos Estratégicos Comando Provincial Galápagos
1	Fortalecer la Gestión del Talento Humano y mejorar los niveles de formación, cultural y técnica de los miembros de la Institución.	1	Potenciar las capacidades del recurso humano.
		3	Fomentar la integración de la institución con la ciudadanía.
2	Fortalecer la capacidad operativa de los servicios policiales para aumentar los niveles de seguridad de incrementar permanentemente el nivel de satisfacción de la comunidad.	2	Asegurar el control y la prevención de actos delictivos y de violencia en la provincia.
		4	Fortalecer la coordinación interinstitucional en la provincia.
3	Generar el manejo eficiente de los recursos institucionales necesarios para garantizar la prestación del servicio policial.	5	Fortalecer la gestión de infraestructura, logística y equipamiento.
4	Institucionalizar un sistema de control para prevenir y eliminar la corrupción.	2	Asegurar el control y la prevención de actos delictivos y de violencia en la provincia.

Fuente: Los Autores

3.6 POLÍTICAS

Objetivo 1.- Potenciar las capacidades del recurso humano

1. Aumentar las oportunidades de capacitación para el personal policial
2. Mejorar la calidad de vida del personal policial y sus familias.
3. Implementar procesos de transparencia y rendición de cuentas dentro del Comando.
4. Gestionar los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Objetivo 2.- Asegurar el control y la prevención de actos delictivos y de violencia en la provincia.

1. Intensificar las acciones de inteligencia orientadas al mantenimiento del orden interno, público y seguridad ciudadana.
2. Elevar los niveles de efectividad de las operaciones policiales orientadas a la prevención e investigación de delitos.

Objetivo 3.- Fomentar la integración de la institución con la ciudadanía.

1. Implementar procesos de seguridad ciudadana que permitan el aprendizaje de derechos y obligaciones de los ciudadanos.
2. Aumentar brigadas de capacitación y/o talleres informativos a la comunidad en general sobre seguridad ciudadana.

Objetivo 4.- Fortalecer la coordinación interinstitucional en la provincia.

- 3 Intensificar los operativos contra el tráfico ilícito de drogas.
- 4 Participar en operativos de control migratorio en la provincia.
- 5 Mantener buenas relaciones con las instituciones de la provincia.
- 6 Participar en el control y prevención de delitos ambientales

Objetivo 5.- Fortalecer la gestión de infraestructura, logística y equipamiento.

1. Incorporar el uso de tecnologías de información en la gestión administrativa.
2. Optimizar y modernizar la administración del Comando.
3. Intensificar las acciones de inteligencia orientadas a mejorar la toma de decisiones para el mantenimiento del orden interno, público y seguridad ciudadana.

CAPÍTULO IV

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de control que combina indicadores financieros y no financieros; ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que se relacionan con la dirección de la organización

El cuadro de Mando Integral amplía el conjunto de los objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros, permite medir la forma en que las unidades crean valor para los clientes presentes y futuro, de esa forma pueden desarrollar al máximo sus capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos. Esta herramienta se concentra en las actividades críticas de creación de valor y revela los elementos de valor necesarios para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo.

El cuadro de Mando Integral permite traducir la estrategia y la misión de una organización en un grupo de medidas de la actuación, que ofrece la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

4.1. ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral proporciona una estructura para un sistema de gestión estratégica y cada componente de este sistema de gestión puede ser vinculado a los objetivos estratégicos.

Bajo la metodología del CMI, se dice que la “estrategia no se puede aplicar sino se comprende y no se comprende, sino se puede describir”, uno de los propósitos del mapa estratégico es la descripción clara de la estrategia.

El mapa estratégico consiste en una imagen gráfica que muestra la representación de la estrategia. Este mapa estratégico es capaz de explicar los resultados que se van a lograr y

cómo se lograrán. También se le conoce como diagrama de causa – efecto porque identifica este tipo de relación entre las diferentes perspectivas y los objetivos planteados en cada una de ellas. Una visión describe un resultado deseado, una estrategia, sin embargo, debe describir de qué manera se alcanzarán esos resultados (Kaplan & Norton, 1996).

4.2. PROPUESTA PARA EL DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Para el diseño del Cuadro de Mando Integral y la implementación de una estructura estratégica en el desarrollo de las actividades del Comando Provincial Galápagos, es importante seguir el proceso que consta en el siguiente gráfico.

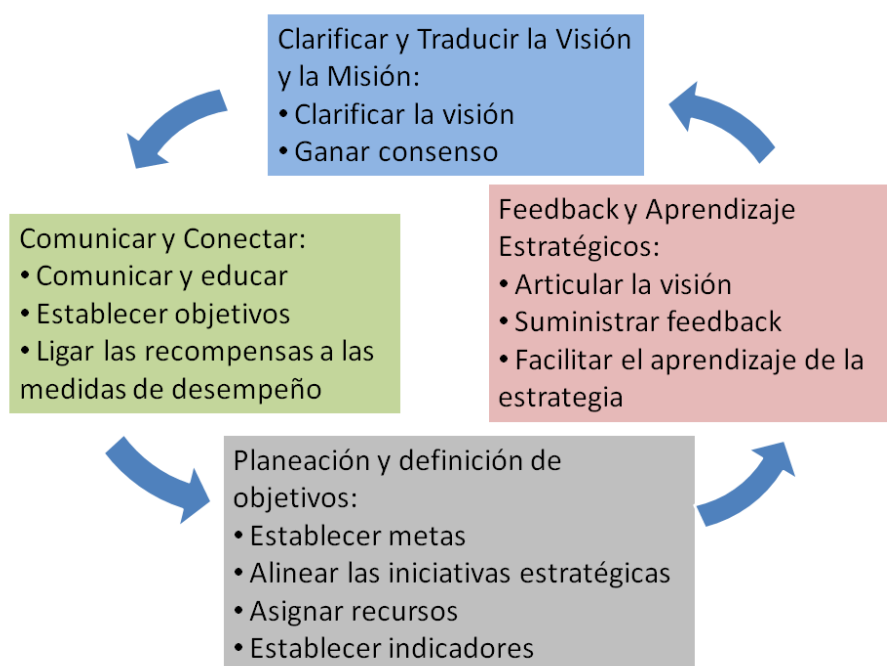


Figura 4.1: Estructura Estratégica implementada en el CP-19

La estructura del Cuadro de Mando Integral es empleada para desarrollar un nuevo sistema de gestión. Este sistema de gestión estratégica ayudará a los miembros del CP-19 a implantar y obtener feedback sobre su estrategia.

Primero se necesitó que la visión y la misión del Plan Estratégico del Comando Provincial Galápagos sean clarificadas y dadas a conocer a los miembros del CP-19, a través de charlas informativas; y de esta forma, fue posible articular la visión y facilitar el aprendizaje de la estrategia, a fin de obtener un feedback de los mismos.

Luego definir la estructura estratégica para el desarrollo de las actividades del CP-19, se diseñó la causa efecto, cuyo propósito fue generar una visualización del mapa estratégico del CP-19.

Dentro del proceso de implementación del diseño del Cuadro de Mando Integral del CP-19 fue importante adaptar las cuatro perspectivas básicas a la realidad de la institución policial; la del cliente que se refiere a los usuarios de los servicios del CP-19; la de procesos internos que se la asocia con la ejecución y de esta forma, se establecen las medidas genéricas para cada una de ellas, tal como consta en el siguiente cuadro:

Tabla 4.1: Medidas genéricas de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral del CP-19

Perspectiva	Medida Genérica
Reconocimiento Ciudadano	Prestigio institucional
Satisfacción de los Usuarios	Satisfacción de los clientes externos.
Efectividad de los Procesos	Calidad en los procesos, tiempo de ejecución, implementación de nuevos procedimientos con el apoyo de herramientas informáticas.
Capital Intangible	Satisfacción del empleado, disponibilidad de los sistemas de información y capacitación continua.

Fuente: Los Autores

Reconocimiento Ciudadano

Al ser el CP-19 una institución del sector público, no considera los resultados financieros para determinar el éxito de su trabajo, sino más bien cree que el logro de sus metas contribuye al mejoramiento de la sociedad. En este contexto, el CP-19, institución pública responsable de mantener el orden público en la provincia de Galápagos, busca el reconocimiento ciudadano como un indicativo de que a través de sus estrategias y acciones está cumpliendo su misión institucional.

Satisfacción de los Usuarios

Para que el CP-19 pueda obtener el reconocimiento ciudadano, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que éstos tienen sobre la institución policial. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para la organización son más importantes y que más los satisfacen.

Tabla 4.2: Análisis del servicio que brinda el CP-19 a la población

		Atributo	Competitivo	Diferente	Propuesta de Valor
Atributos del	Precio				
	Calidad	X	X		Garantizar la calidad del servicio
	Disponibilidad	X			
	Selección	X			
	Funcionalidad			X	Capacidad de respuesta inmediata
Relación con	Servicio			X	Satisfacción integral del cliente
	Relaciones	X			

Efectividad de los Procesos

Actividades asociadas con la eficiencia y eficacia en la ejecución de los procesos. Se sustenta en los productos producidos por las operaciones que se realizan dentro de la institución.

Capital Intangible

Capital Humano.- Es un término usado en algunas teorías económicas del crecimiento para designar a un hipotético factor de producción dependiente no sólo de la cantidad, sino también de la calidad del grado de formación y productividad de las personas involucradas en un proceso productivo. Kaplan y Norton perfilan la siguiente estrategia “multipaso” para mejorar el capital humano:

- Identificar las familias del trabajo estratégico.
- Desarrollar el perfil de competencia.
- Determinar la preparación del capital humano.
- Formular un plan para mejorar el capital humano.

Capital Informático.- Existen tres áreas:

- **Aplicaciones de procesamiento de transacciones:** Esto implica el análisis estadístico usado para entender y mejorar las situaciones existentes en la organización y que a simple vista no son posibles de entender.
- **Aplicaciones analíticas:** Esto implica el análisis estadístico usado para entender y mejorar las situaciones existentes en la organización y que a simple vista no son posibles de entender.
- **Aplicaciones de transformación:** Esto implica un cambio en la naturaleza del negocio.

Capital Organizacional.- Tiene los cuatro elementos siguientes:

- **Cultura:** Esto describe la percepción a través de la organización de sus metas, misión y políticas.
- **Liderazgo y responsabilidad**
- **Alineamiento:** Vinculando recompensas al desempeño.
- **Trabajo el equipo:** Un sistema global de gestión del conocimiento.

Integración del Mapa Estratégico

Aunque los activos intangibles de una organización son los medios más importantes para efectuar cambios permanentes en la organización, la metodología del mapa estratégico es planear de arriba hacia abajo (top - down), es decir comenzar con las necesidades de las perspectivas más altas y trabajar hacia abajo para determinar lo que se requiere a nivel humano, organizacional y de información.

A través del proceso de generación de rutas de causa-efecto hemos elegido 5 objetivos estratégicos, para las perspectivas, los mismos nos ayudarán a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de mejor forma la estrategia de CP-19.

Mapa Estratégico

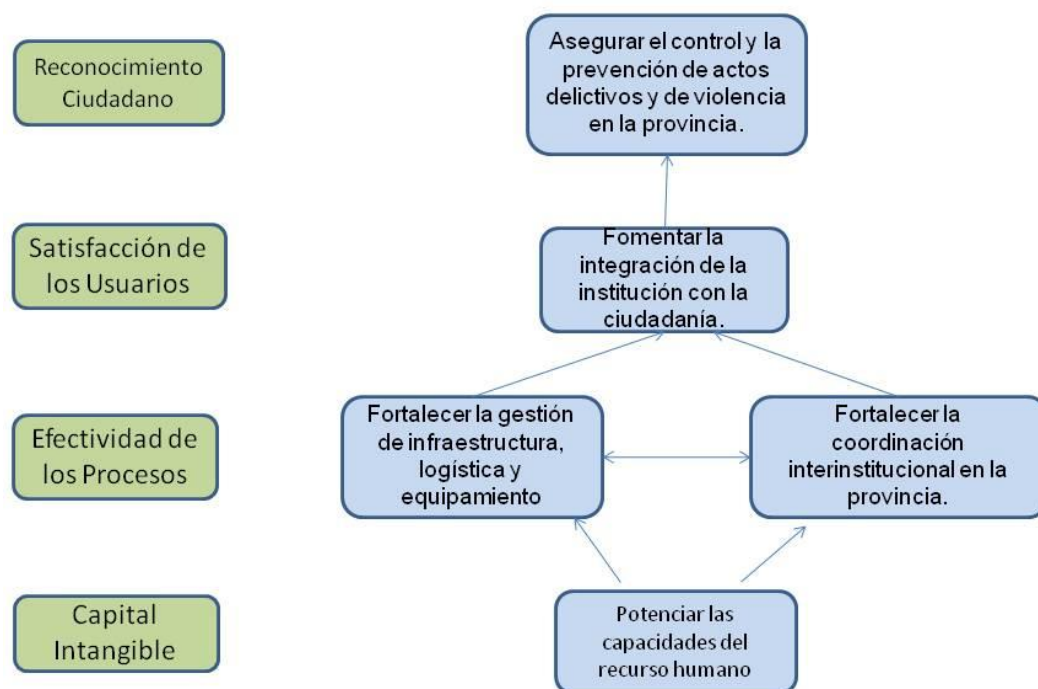


Figura 4.2: Mapa estratégico del CP-19

Fuente: Los Autores

4.3. TRASLADO AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral del CP-19, está conformado por cuatro perspectivas, las cuales contienen a su vez objetivos e indicadores para monitorear su desempeño; que finalmente contribuyen al enfoque y alineación con las estrategias adoptadas por el Comando.

La causa y el efecto del Mapa Estratégico Institucional se definen desde la perspectiva del reconocimiento ciudadano, pasando por la satisfacción de los usuarios y la efectividad de los procesos, hasta llegar al capital intangible; se formula de arriba hacia abajo, haciéndose la pregunta “Si quiero esto, requiero esto” y se ejecuta de abajo hacia arriba, haciéndose la pregunta “Si tengo esto, obtengo esto”.

El CMI presenta los diversos componentes del mapa estratégico, junto con los elementos del esquema 3M (medida, meta y medios), que permite la administración de la estrategia en un formato llamado Tablero de control.

El Tablero de control integra las perspectivas, objetivos, metas, indicadores e iniciativas, junto con herramientas para la toma de decisiones, tales como los semáforos de cumplimiento, gráficos históricos e indicadores de tendencias. A continuación se muestra la matriz de componentes del CMI.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
DIRECCIÓN	
PERSPECTIVAS	Objetivos Estratégicos
RECONOCIMIENTO CIUDADANO	2. Asegurar el control y la prevención de actos delictivos y de violencia en la provincia.
SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS	3. Fomentar la integración de la institución con la ciudadanía.
EFFECTIVIDAD EN LOS PROCESOS	4. Fortalecer la coordinación interinstitucional en la provincia.
	5. Fortalecer la gestión de infraestructura, logística y equipamiento.

CAPITAL INTANGIBLE	1. Potenciar las capacidades del recurso humano.
---------------------------	--

4.4 ESTRATEGIAS

Objetivo 1.- Potenciar las capacidades del recurso humano

1. Desarrollar programas de recreación e integración de miembros de la institución.
2. Gestionar con el IV Distrito de la Policía Nacional el equipamiento tecnológico del CP-19.
3. Fortalecer la cultura organizacional a través del cumplimiento de los valores institucionales.
4. Mejorar los perfiles y competencias del talento humano.

Objetivo 2.- Asegurar el control y la prevención de actos delictivos y de violencia en la provincia.

1. Intensificar operativos y acciones con personal calificado.
2. Fortalecer los conocimientos técnicos del personal policial.
3. Optimizar la capacidad operativa de las Unidades (P1, P2, P3, P4 y P5) del Comando Provincial.
4. Fortalecer la lucha contra la delincuencia.

Objetivo 3.- Fomentar la integración de la institución con la ciudadanía.

1. Desarrollar programas de capacitación en seguridad ciudadana dirigidos a la comunidad.
2. Ofrecer un servicio de atención al cliente ágil, eficiente y eficaz.

Objetivo 4.- Fortalecer la coordinación interinstitucional en la provincia.

1. Colaborar con las autoridades a nivel operativo.
2. Mantener programas especiales de educación vial en colegios de la provincia.
3. Establecer proyectos conjuntamente con instituciones públicas y privadas.

Objetivo 5.- Fortalecer la gestión de infraestructura, logística y equipamiento.

1. Administrar adecuada y oportunamente los recursos disponibles.
2. Ejecutar el Plan Operativo institucional de manera eficiente.
3. Verificar el cumplimiento de normas y manuales de procedimientos administrativos de la Policía Nacional.

4.5 INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO (KPI'S)

Los indicadores claves de desempeño miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el "cómo" e indicando el rendimiento de los mismos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

Los KPI's son "vehículos de comunicación" que permiten a los ejecutivos de alto nivel comunicar la misión y visión de la organización a los niveles jerárquicos más bajos, involucrando directamente a todos los colaboradores en la realización de los objetivos estratégicos de la empresa. Así los KPI's tienen como objetivos principales: medir el nivel de servicio, realizar un diagnóstico de la situación, comunicar e informar sobre la situación y los objetivos, motivar a los equipos responsables del cumplimiento de los objetivos reflejados en el KPI, progresar constantemente.

Cada uno de los indicadores del CMI forma parte de una cadena de relaciones causa efecto que conecta los resultados deseados de la estrategia con quienes los harán posible.

MEDIDAS

















Estrategias	KPI's	Descripción Operativa	Fórmula	Frecuencia de Revisión - Actuación	Fuente de Captura de Datos
1. Intensificar operativos y acciones con personal calificado.	Porcentaje de operativos de control realizados por el CP-19	Mide la cantidad de operativos de control realizados por el CP-19.	$[\text{Número de operativos realizados} / \text{Número de operativos planificados}] * 100$	Trimestral	Informes, reportes y partes policiales
2. Fortalecer los conocimientos técnicos del personal policial.	Porcentaje de funcionarios policiales que cumplen el Plan de Capacitación del CP-19.	Mide la cantidad de efectivos policiales capacitados.	$[\text{Número de policías capacitados} / \text{Total de policías del CP-19}] * 100$	Trimestral	Informes, reportes y estadísticas
3. Optimizar la capacidad operativa de las Unidades (P1, P2, P3, P4 y P5) del Comando Provincial.	Porcentaje de ejecución del Plan Operativo Anual (POA)	Mide la ejecución del POA del CP-19	$[(\text{Actividades del POA implementadas}) / (\text{Total de Actividades del POA})] * 100$	Trimestral	Encuestas a la población, reportes y estadísticas
4. Fortalecer la lucha contra la delincuencia.	Porcentaje de reducción de denuncias realizadas	Mide el número de denuncias realizadas a la policía	$[(\text{Número de denuncias realizadas Año 0} - \text{Número de denuncias realizadas Año 1}) / \text{Número de denuncias realizadas Año 0}] * 100$	Trimestral	Denuncias realizadas, reportes, estadísticas y partes policiales



































1. Desarrollar programas de capacitación en seguridad ciudadana dirigidos a la comunidad.	Porcentaje de aumento de programas de capacitación realizados para la comunidad	Mide la gestión del programa de capacitación en seguridad ciudadana para la comunidad a nivel provincial.	$[(\text{Cursos realizados Año 1} - \text{Cursos realizados Año 0}) / \text{Cursos realizados Año 0}] * 100$	Trimestral	Informes, reportes y estadísticas
Estrategias	KPI's	Descripción Operativa	Fórmula	Frecuencia de Revisión - Actuación	Fuente de Captura de Datos
2. Ofrecer un servicio de atención al cliente ágil, eficiente y eficaz.	Porcentaje de satisfacción de los clientes	Mide el nivel de satisfacción de los clientes	$[\text{Promedio del Servicio Percibido} / \text{Espectativas del Servicio}] * 100$	Semestral	Encuestas de satisfacción, reportes y estadísticas de satisfacción
1. Colaborar con las autoridades a nivel operativo.	Porcentaje de Cumplimiento de convenios y alianzas interinstitucionales	Mide la efectividad en la implementación de los convenios y alianzas interinstitucionales.	$[\text{Número de convenios interinstitucionales ejecutados y/o en ejecución} / \text{Total de convenios y alianzas interinstitucionales}] * 100$	Trimestral	Base de datos de Convenios, informes, y actas de entrega.
2. Mantener programas especiales de educación vial en colegios de la provincia.	Porcentaje de Participación Estudiantil	Mide la participación de los estudiantes en los programas de educación vial.	$[\text{Estudiantes que intervienen en programas de educación vial} / \text{Total de población objetivo}] * 100$	Trimestral	Programas de capacitación y listas de participantes

























3. Establecer proyectos conjuntamente con instituciones públicas y privadas.	Porcentaje de proyectos interinstitucionales implementados	Mide la gestión del CP-19 en la ejecución de proyectos programados.	[Proyectos ejecutados / Proyectos programados] * 100	Trimestral	Proyectos, informes de avance de proyectos y presupuesto ejecutado
Estrategias	KPI's	Descripción Operativa	Fórmula	Frecuencia de Revisión - Actuación	Fuente de Captura de Datos
1. Administrar adecuada y oportunamente los recursos disponibles.	Porcentaje de auditorías internas sin observaciones realizadas	Mide la efectividad en el uso institucional de los recursos financieros, tecnológicos y humanos.	[Número de auditorías internas realizadas sin observaciones / Número total de auditorías realizadas] * 100	Anual	Informes de Auditoría
2. Ejecutar el Plan Operativo Institucional de manera eficiente.	Porcentaje de ejecución de recursos	Mide la gestión del CP-19 para la ejecución de los recursos asignados.	[Recursos ejecutados / Recursos asignados] * 100	Trimestral	Proforma presupuestaria, Informe de ejecución presupuestaria y Plan Operativo Anual
3. Verificar el cumplimiento de normas y manuales de procedimientos administrativos de la Policía	Número de sumarios administrativos iniciados para miembros del CP-19	Mide la cantidad de casos de incumplimiento de normas y procedimientos administrativos de la Policía Nacional.	[(Número de sumarios administrativos realizados / Total de miembros de la institución)] * 100	Trimestral	Reportes y sumarios administrativos

Nacional.					
1. Desarrollar programas de recreación e integración de miembros de la institución.	Porcentaje de eventos de integración de los miembros de la institución	Mide el grado de gestión de eventos de integración entre los miembros de la institución policial.	$[(\text{Eventos realizados Año 1} - \text{Eventos realizados Año 0}) / \text{Eventos realizados Año 0}] * 100$	Trimestral	Plan Anual de Capacitación, Fotos, Trofeos y Placas
Estrategias	KPI's	Descripción Operativa	Fórmula	Frecuencia de Revisión - Actuación	Fuente de Captura de Datos
2. Gestionar con el IV Distrito de la Policía Nacional el equipamiento tecnológico del CP-19	Porcentaje de implementación del Plan de Equipamiento Tecnológico (PET).	Mide el nivel de implementación del Plan de Equipamiento Tecnológico (PET).	$[(\text{Número de Unidades Equipadas del CP-19}) / \text{Total de Unidades del CP-19}] * 100$	Semestral	Plan Anual de Capacitación e Informes Anuales
3. Fortalecer la cultura organizacional a través del cumplimiento	Porcentaje de satisfacción interna de los miembros del CP-19.	Mide el nivel de satisfacción interna de los miembros del CP-19	$(\text{Atención recibida} / \text{Atención esperada}) * 100$	Trimestral	Plan Anual de Capacitación e Informes Anuales

de los valores institucionales.					
4. Mejorar los perfiles y competencias del talento humano.	Porcentaje de gestión del Talento Humano por perfiles y competencias	Mide la gestión del Talento Humano desde su incorporación, capacitación y ubicación laboral de acuerdo a perfiles y competencias.	[Personal que cumple con los perfiles por competencias / Total del personal] * 100	Semestral	Nómina del personal, registros, base de datos de la Policía Nacional.

KPI s	Nivel Base	METAS								Responsable de Meta
		Meta - Dic 2012	Limites	Meta - Dic 2013	Limites	Meta - Dic 2014	Limites	Meta - Dic 2015	Limites	
Porcentaje de operativos de control realizados por el CP-19	75%	80%	 ≤ 76% 77% - 78% ≥ 79%	85%	 ≤ 81% 82% - 83% ≥ 84%	90%	 ≤ 86% 87% - 88% ≥ 89%	95%	 ≤ 91% 92% - 93% ≥ 94%	Responsable P3: Gestión Operativa
Porcentaje de funcionarios policiales que cumplen el Plan de Capacitación del CP-19.	25%	30%	 ≤ 26% 27% - 28% ≥ 29%	35%	 ≤ 31% 32% - 33% ≥ 34%	40%	 ≤ 36% 37% - 38% ≥ 39%	45%	 ≤ 41% 42% - 43% ≥ 44%	Responsable P1: Recursos Humanos
Porcentaje de ejecución del Plan Operativo Anual (POA)	70%	75%	 ≤ 71% 72% - 73% ≥ 74%	80%	 ≤ 76% 77% - 78% ≥ 79%	85%	 ≤ 81% 82% - 83% ≥ 84%	90%	 ≤ 86% 87% - 88% ≥ 89%	Responsable P3: Gestión Operativa
Porcentaje de reducción de denuncias realizadas	N.D.	(-) 5%	 ≥ -1% -2% - -3% ≤ -4%	(-) 5%	 ≥ -1% -2% - -3% ≤ -4%	(-) 5%	 ≥ -1% -2% - -3% ≤ -4%	(-) 5%	 ≥ -1% -2% - -3% ≤ -4%	Responsable P3: Gestión Operativa

KPI's	Nivel Base	METAS								Responsable de Meta
		Meta - Dic 2012	Limites	Meta - Dic 2013	Limites	Meta - Dic 2014	Limites	Meta - Dic 2015	Limites	
Porcentaje de aumento de programas de capacitación realizados para la comunidad	N.D.	(+) 5%	 ≤ 1%  2% - 3%  ≥ 4%	(+) 5%	 ≤ 1%  2% - 3%  ≥ 4%	(+) 5%	 ≤ 1%  2% - 3%  ≥ 4%	(+) 5%	 ≤ 1%  2% - 3%  ≥ 4%	Responsable P5: Asuntos Civiles y Comunitarios
Porcentaje de satisfacción de los clientes	70%	75%	 ≤ 71%  72% - 73%  ≥ 74%	80%	 ≤ 76%  77% - 78%  ≥ 79%	85%	 ≤ 81%  82% - 83%  ≥ 84%	90%	 ≤ 86%  87% - 88%  ≥ 89%	Responsable P1: Recursos Humanos
Porcentaje de cumplimiento de convenios y alianzas interinstitucionales	100%	100%	 ≤ 80%  81% - 89%  ≥ 90%	100%	 ≤ 80%  81% - 89%  ≥ 90%	100%	 ≤ 80%  81% - 89%  ≥ 90%	100%	 ≤ 80%  81% - 89%  ≥ 90%	Responsable P5: Asuntos Civiles y Comunitarios
Porcentaje de Participación Estudiantil	75%	80%	 ≤ 76%  77% - 78%  ≥ 79%	85%	 ≤ 81%  82% - 83%  ≥ 84%	90%	 ≤ 86%  87% - 88%  ≥ 89%	95%	 ≤ 91%  92% - 93%  ≥ 94%	Responsable P5: Asuntos Civiles y Comunitarios
Porcentaje de proyectos interinstitucionales implementados	80%	85%	 ≤ 81%  82% - 83%  ≥ 84%	90%	 ≤ 86%  87% - 88%  ≥ 89%	95%	 ≤ 91%  92% - 93%  ≥ 94%	100%	 ≤ 96%  97% - 98%  ≥ 99%	Responsable P5: Asuntos Civiles y Comunitarios
Porcentaje de auditorías internas sin observaciones realizadas	N.D.	(+) 5%	 ≤ 1%  2% - 3%  ≥ 4%	(+) 5%	 ≤ 1%  2% - 3%  ≥ 4%	(+) 5%	 ≤ 1%  2% - 3%  ≥ 4%	(+) 5%	 ≤ 1%  2% - 3%  ≥ 4%	Responsable P1: Recursos Humanos

KPI's	Nivel Base	METAS								Responsable de Meta
		Meta - Dic 2012	Limites	Meta - Dic 2013	Limites	Meta - Dic 2014	Limites	Meta - Dic 2015	Limites	
Porcentaje de ejecución de recursos	80%	85%	 ≤ 81% 82% - 83% ≥ 84%	90%	 ≤ 86% 87% - 88% ≥ 89%	95%	 ≤ 91% 92% - 93% ≥ 94%	100%	 ≤ 96% 97% - 98% ≥ 99%	Comandante del CP-19
Número de sumarios administrativos iniciados para miembros del CP-19	10	8	 ≥ 10 9 ≤ 8	6	 ≥ 8 7 ≤ 6	4	 ≥ 6 5 ≤ 4	2	 ≥ 4 3 ≤ 2	Responsable P1: Recursos Humanos
Porcentaje de eventos de integración de los miembros de la institución	N.D.	(+) 5%	 ≤ 1% 2% - 3% ≥ 4%	(+) 5%	 ≤ 1% 2% - 3% ≥ 4%	(+) 5%	 ≤ 1% 2% - 3% ≥ 4%	(+) 5%	 ≤ 1% 2% - 3% ≥ 4%	Responsable P1: Recursos Humanos
Porcentaje de implementación del Plan de Equipamiento Tecnológico (PET).	N.D.	(+) 5%	 ≤ 1% 2% - 3% ≥ 4%	(+) 5%	 ≤ 1% 2% - 3% ≥ 4%	(+) 5%	 ≤ 1% 2% - 3% ≥ 4%	(+) 5%	 ≤ 1% 2% - 3% ≥ 4%	Responsable P1: Recursos Humanos
Porcentaje de satisfacción interna de los miembros del CP-19.	N.D.	(+) 5%	 ≤ 1% 2% - 3% ≥ 4%	(+) 5%	 ≤ 1% 2% - 3% ≥ 4%	(+) 5%	 ≤ 1% 2% - 3% ≥ 4%	(+) 5%	 ≤ 1% 2% - 3% ≥ 4%	Responsable P1: Recursos Humanos
Porcentaje de gestión del Talento Humano por perfiles y competencias	N.D.	(+) 5%	 ≤ 1% 2% - 3% ≥ 4%	(+) 5%	 ≤ 1% 2% - 3% ≥ 4%	(+) 5%	 ≤ 1% 2% - 3% ≥ 4%	(+) 5%	 ≤ 1% 2% - 3% ≥ 4%	Responsable P1: Recursos Humanos

CAPITULO V

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Las iniciativas estratégicas en las que el CP-19 se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos son los siguientes:

MEDIOS					
Estrategias	Medios o Proyectos Estratégicos	Presupuesto	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin
1. Intensificar operativos y acciones con personal calificado.	Implementación del Plan Zona Segura	40.000,00	Responsable P3 o su delegado: Gestión Operativa	Julio 2012	Diciembre 2015
2. Fortalecer los conocimientos técnicos del personal policial.	Diseño e Implementación del Plan de Capacitación Institucional.	50.000,00	Responsable P1 o su delegado: Recursos Humanos	Julio 2012	Diciembre 2015
3. Optimizar la capacidad operativa de las Unidades (P1, P2, P3, P4 y P5) del Comando Provincial.	Implementación del Plan Carreteras Seguras	40.000,00	Responsable P3 o su delegado: Gestión Operativa	...	Diciembre 2015
4. Fortalecer la lucha contra la delincuencia.	Apoyo a la creación de Juntas Barriales de Seguridad en Pto. Ayora.	8.000,00	Responsable P3 o su delegado: Gestión Operativa	Julio 2012	Julio 2013

MEDIOS					
Estrategias	Medios o Proyectos Estratégicos	Presupuesto	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin
1. Desarrollar programas de capacitación en seguridad ciudadana dirigidos a la comunidad.	Diseño e Implementación del Plan de Capacitación en Seguridad Ciudadana	30.000,00	Responsable P5 o su delegado: Asuntos Civiles y Comunitarios	Julio 2012	Julio 2013
2. Ofrecer un servicio de atención al cliente ágil, eficiente y eficaz.	Sistema de medición de la calidad del servicio policial	8.000,00	Responsable P1 o su delegado: Recursos Humanos	Julio 2012	Diciembre 2015
1. Colaborar con las autoridades a nivel operativo.	Fortalecimiento de la DINAPEN, Policía Ambiental y Policía de Turismo en la Provincia.	20.000,00	Comandante del CP-19	Octubre 2012	Diciembre 2015
2. Mantener programas especiales de educación vial en colegios de la provincia.	Programa de Orden, Seguridad y Educación Vial.	8.000,00	Jefe Provincial de Tránsito	Julio 2012	Diciembre 2015
3. Establecer proyectos conjuntamente con instituciones públicas y privadas.	Implementación de Ciclopaseos en la provincia de Galápagos	13.000,00	Responsable P5 o su delegado: Asuntos Civiles y Comunitarios	...	Diciembre 2015
1. Administrar adecuada y oportunamente los recursos disponibles.	Adecuación de las instalaciones del CP-19	800.000,00	Comandante del CP-19	Julio 2012	Diciembre 2015

2. Ejecutar el Plan Operativo Institucional de manera eficiente.	Diseño e Implementación del Plan Operativo Anual del CP-19	5.000,00	Comandante del CP-19	Julio 2012	Diciembre 2015
MEDIOS					
Estrategias	Medios o Proyectos Estratégicos	Presupuesto	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin
3. Verificar el cumplimiento de normas y manuales de procedimientos administrativos de la Policía Nacional.	Difusión de normas y manuales de procedimientos de la Policía Nacional	8.000,00	Responsable P1 o su delegado: Recursos Humanos	Enero 2013	Diciembre 2015
1. Desarrollar programas de recreación e integración de miembros de la institución.	Olimpiadas deportivas anuales en el CP-19.	10.000,00	Responsable P5 o su delegado: Asuntos Civiles y Comunitarios	Julio 2012	Diciembre 2015
2. Gestionar con el IV Distrito de la Policía Nacional el equipamiento tecnológico del CP-19	Diseño e Implementación del Plan de Equipamiento Tecnológico (PET).	15.000,00	Responsable P4 o su delegado: Logística	Enero 2013	Diciembre 2013
3. Fortalecer la cultura organizacional a través del cumplimiento de los valores institucionales.	Campaña de difusión de valores institucionales de la Policía Nacional.	15.000,00	Responsable P1 o su delegado: Recursos Humanos	Enero 2013	Diciembre 2013
4. Mejorar los perfiles y competencias del talento humano.	Diseño e Implementación del Sistema de Evaluación del Talento Humano del CP-19	10.000,00	Responsable P1 o su delegado: Recursos Humanos	Enero 2013	Diciembre 2015

5.1 PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

En general la prioridad de un proyecto está determinada por el grado de coherencia con las estrategias que pretende implementar una organización. La coherencia puede ser cuantificada a partir de una serie de características, a las cuales se les asigna un valor conforme cumpla ciertos criterios.

Las características seleccionadas para determinar los proyectos más representativos a ejecutar el CP-19 son: cobertura, impacto, conformidad, sostenibilidad y vinculación.

Cobertura

Se refiere a la localización demográfica y localización geográfica de los proyectos. Los proyectos prioritarios serán los que cubren el mayor número de beneficiarios y parroquias en la provincia de Galápagos. La calificación de la cobertura se realiza conforme los siguientes valores:

1. Si el proyecto se realizará solamente en una parroquia.
2. Si el proyecto se realizará solamente en al menos 1 cantón.
3. Si el proyecto se realizará a nivel provincial.

Impacto

El impacto se refiere a los resultados positivos que guarda un proyecto con las estrategias del CMI del CP-19. Se califica de la siguiente manera:

1. Poca relación (producirá resultados sobre una estrategia del CMI)
2. Mediana relación (impactará al menos tres estrategias del CMI)
3. Fuerte relación (impactará a más de tres estrategias del CMI, por lo que su efecto multiplicador es alto)

Vinculación

Se refiere a la vinculación que el proyecto tiene con los programas y proyectos del Plan Estratégico de Modernización y Transformación Integral de la Policía Nacional, siguiendo la siguiente valoración:

1. Vinculación débil (se vincula a al menos 3 programas y/o proyectos)
2. Vinculación media (se vincula con al menos 5 programas y/o proyectos)
3. Vinculación alta (se vincula con 6 o más programas y/o proyectos)

Conformidad

Se refiere al grado de aceptación de las iniciativas propuestas en el CMI por parte del CP-19. La plana mayor del CP-19 calificará a las iniciativas de propuestas en el Cuadro de Mando Integral, conforme criterios de viabilidad de las propuestas, personal responsable del proyecto, presupuesto del proyecto y posibilidades de financiamiento de las propuestas. La calificación para los proyectos se hace conforme lo siguiente:

1. Proyecto viable, pero no hay otras prioridades
2. Proyecto viable, pero falta personal y recursos para ejecutarlo
3. Proyecto viable, pero requiere participación de otras instituciones
4. Proyecto viable, se puede ejecutar
5. Proyecto viable y de máxima prioridad para el CP-19

Sostenibilidad

Se refiere a si el proyecto es considerado sostenible a largo plazo, pese a que pueda presentarse inicialmente como un proyecto con una fecha de inicio y fin, el proyecto ha sido implementado en otro lugar, con similares características a las del entorno, por lo que existen altas probabilidades que su implementación sea necesaria de forma permanente.

Debido a la trayectoria de la Policía Nacional en materia de seguridad ciudadana, la plana mayor del CP-19 es la encargada de calificar este atributo, conforme los siguientes criterios:

1. Baja sostenibilidad
2. Mediana sostenibilidad
3. Alta sostenibilidad

La priorización de los proyectos se realiza aplicando los criterios de selección y al finalizar se procede a elaborar los perfiles de proyectos para implementar los más importantes. Al existir algún empate entre los proyectos priorizados, los autores nos permitimos seleccionar el proyecto más relevante.

Ponderación y Aplicación de los Criterios

A continuación se detalla la calificación de los criterios de selección:

Tabla 5.1: Matriz de selección de proyectos

No.	Medios o Proyectos Estratégicos	COBERTURA	IMPACTO	VINCULACIÓN	CONFORMIDAD	SOSTENIBILIDAD	Resultado
1	Implementación del Plan Zona Segura	3	3	3	5	3	17
2	Diseño e Implementación del Plan de Capacitación Institucional.	3	2	3	5	3	16
3	Implementación del Plan Carreteras Seguras	3	2	2	2	1	10
4	Apoyo a la creación de Juntas Barriales de Seguridad en Pto. Ayora.	2	1	1	1	1	6
5	Diseño e Implementación del Plan de Capacitación en Seguridad Ciudadana.	3	3	3	3	3	15

6	Sistema de medición de la calidad del servicio policial	2	2	1		1	6
7	Fortalecimiento de la DINAPEN, Policía Ambiental y Policía de Turismo en la Provincia.	3	2	1	1	1	8
8	Programa de Orden, Seguridad y Educación Vial.	3	3	3	1	2	12
9	Implementación de Ciclopaseos en la provincia de Galápagos	2	1	1	1	1	6
10	Adecuación de las instalaciones del CP-19	3	3	2	2	2	12
11	Diseño e Implementación del Plan Operativo Anual del CP-19	3	3	2	5	3	16
12	Difusión de normas y manuales de procedimientos de la Policía Nacional	3	2	1	2	1	9
13	Olimpiadas deportivas anuales en el CP-19.	3	1	1	1	1	7
14	Diseño e Implementación del Plan de Equipamiento Tecnológico (PET).	3	2	2	4	2	13
15	Campaña de difusión de valores institucionales de la Policía Nacional.	3	1	1	5	2	12
16	Diseño e Implementación del Sistema de Evaluación del Talento Humano del CP-19	3	2	1	4	2	12

Fuente: Los Autores

Luego de ponderar los proyectos se consideran los proyectos más importantes los que obtengan la calificación más alta y se procede a ordenar del 1 al 16, siendo 1 el proyecto más importante y 16 el proyecto no tan relevante. Cabe recordar que el proyecto con más baja nota es viable técnicamente pero no es calificado como de prioridad en su conjunto.

Tabla 5.2: Matriz de selección de proyectos priorizada

No.	Medios o Proyectos Estratégicos	COBERTURA	IMPACTO	VINCULACIÓN	CONFORMIDAD	SOSTENIBILIDAD	Resultado	Prioridad
1	Implementación del Plan Zona Segura	3	3	3	5	3	17	1
2	Diseño e Implementación del Plan de Capacitación Institucional.	3	2	3	5	3	16	2
3	Implementación del Plan Carreteras Seguras	3	2	2	2	1	10	10
4	Apoyo a la creación de Juntas Barriales de Seguridad en Pto. Ayora	2	1	1	1	1	6	15
5	Diseño e Implementación del Plan de Capacitación en Seguridad Ciudadana	3	3	3	3	3	15	4
6	Sistema de medición de la calidad del servicio policial	2	2	1		1	6	14
7	Fortalecimiento de la DINAPEN, Policía Ambiental y Policía de Turismo en la Provincia	3	2	1	1	1	8	12
8	Programa de Orden, Seguridad y Educación Vial.	3	3	3	1	2	12	9
9	Implementación de Ciclopaseos en la provincia de Galápagos	2	1	1	1	1	6	16
10	Adecuación de las instalaciones del CP-19	3	3	2	2	2	12	7
11	Diseño e Implementación del Plan Operativo Anual del CP-19	3	3	2	5	3	16	3
12	Difusión de normas y manuales de procedimientos de la Policía Nacional	3	2	1	2	1	9	11
13	Olimpiadas deportivas anuales en el CP-19.	3	1	1	1	1	7	13
14	Diseño e Implementación del Plan de Equipamiento Tecnológico (PET).	3	2	2	4	2	13	5

15	Campaña de difusión de valores institucionales de la Policía Nacional.	3	1	1	5	2	12	6
16	Diseño e Implementación del Sistema de Evaluación del Talento Humano del CP-19	3	2	1	4	2	12	8

Fuente: Los Autores

5.2 PERFILES DE PROYECTOS

A continuación se presentan los perfiles de proyectos conforme se indicó en los objetivos específicos de la presente investigación. El CP-19 es el encargado de implementar estos proyectos para cumplir con su Plan Estratégico 2012-2015 y en consecuencia monitorear los indicadores del CMI.

PROYECTO No. 1																				
I. INFORMACIÓN GENERAL																				
UNIDAD RESPONSABLE:	P3: Gestión Operativa																			
PROYECTO:	Implementación del Plan Zona Segura																			
II. OBJETIVOS																				
OBJETIVO GENERAL	Garantizar la seguridad ciudadana en las áreas pobladas de la provincia de Galápagos, a través de la implementación de medidas preventivas y correctivas en materia policial.																			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	1. Difundir las normas de convivencia ciudadana para evitar delitos y conflictos entre la población. 2. Atención a las demandas ciudadanas para garantizar un servicio eficiente y de calidad. 3. Patrullar permanentemente las zonas identificadas de tolerancia para prevenir accidentes de tránsito y/o abuso del alcohol y sustancias psicoactivas.																			
INDICADORES:	1. Porcentaje de ejecución del Plan de Zona Segura a nivel provincial. 2. Número de talleres realizados por el CP-19 en coordinación con la Secretaría de Gestión de Riesgos en temas de seguridad terrestre. 3. Número de operativos ejecutados conforme el Plan de Zona Segura.																			
METAS:	1. 100% de ejecución del Plan de Zona Segura a nivel provincial hasta diciembre del 2015. 2. Ocho talleres realizados por el CP-19 en coordinación con la Secretaría de Gestión de Riesgos en temas de Seguridad Terrestre hasta diciembre del 2015. 3. 48 operativos ejecutados conforme el Plan de Zona Segura hasta diciembre del 2015.																			
III. CRONOGRAMA VALORADO																				
No.	TIEMPO ACTIVIDAD	2012				2013				2014				2015				NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTO		
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	RECURSOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
		T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T			
1	Zonificación de áreas de intervención.																	Mapas georeferenciados para zonificación	Apoyo de la Ciudadanía	-
2	Entrenamiento de policías.																	Equipamiento	Personal insuficiente	-
3	Equipamiento del personal para realizar operativos																		Personal insuficiente	20.000
4	Elaboración de cronograma de operativos a nivel provincial.																		Personal insuficiente	-
5	Capacitación a la población sobre normas de convivencia ciudadana.																		Apoyo de la Ciudadanía	20.000
6	Implementación de operativos de control																		Colaboración de Autoridades	-
7	Elaboración de informes y estadísticas.																		NA	-
8																				
9																				
10																				
11																				
12																				
																			TOTAL	40.000
	Fecha de Inicio:	jul-12																		
	Fecha de culminación:	dic-15																		

PROYECTO No. 2																				
I. INFORMACIÓN GENERAL																				
UNIDAD RESPONSABLE:	P1: Recursos Humanos																			
PROYECTO:	Diseño e Implementación del Plan de Capacitación Institucional																			
II. OBJETIVOS																				
OBJETIVO GENERAL	Formulación e implementación del Plan de Capacitación Institucional del Comando Provincial de Policía Galápagos, con el propósito de fortalecer los conocimientos, competencias y habilidades de los miembros de la institución para la ejecución eficiente de sus responsabilidades.																			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	1. Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos. 2. Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de acción. 3. Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo. 4. Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.																			
INDICADORES:	1. Porcentaje de elaboración del Plan de Capacitación Institucional del CP-19 a nivel provincial. 2. Porcentaje del personal del CP-19 capacitado. 3. Porcentaje de cursos realizadas conforme el Plan de Capacitación Institucional del CP-19.																			
METAS:	1. 100% elaborado el Plan de Capacitación Institucional del CP-19 hasta diciembre del 2012. 2. Al menos el 90% del personal del CP-19 capacitado hasta diciembre del 2015. 3. 100% de cursos realizados conforme el Plan de Capacitación Institucional hasta diciembre del 2015.																			
III. CRONOGRAMA VALORADO																				
No.	TIEMPO ACTIVIDAD	2012				2013				2014				2015				NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTO		
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	RECURSOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
		T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T			
1	Diagnóstico de las necesidades de capacitación y formación del personal policial.																	Equipo responsable del Plan Material y equipos de oficina Internet	Colaboración	5.000
2	Definición de los objetivos del plan de capacitación institucional.																	Equipo responsable del Plan Material y equipos de oficina Internet	Tiempo	4.500
3	Definición de las estrategias de implementación del plan de capacitación institucional.																	Equipo responsable del Plan Material y equipos de oficina Internet	Tiempo	4.500
4	Diseño de la programación referente a la aplicación del plan de capacitación institucional con base en las áreas temáticas.																	Equipo responsable del Plan Material y equipos de oficina Internet	Tiempo	5.000
5	Establecimiento de los parámetros para efectuar el control, seguimiento y evaluación al plan de capacitación institucional.																	Equipo responsable del Plan Material y equipos de oficina Internet	Tiempo	4.000
6	Socialización del documento ante los diferentes grupos de interés.																	Equipo responsable del Plan Material y equipos de oficina	Tiempo Colaboración	-
7	Ajuste y puesta en marcha del plan de capacitación institucional.																	Equipo responsable del Plan Material y equipos de oficina Internet	Tiempo Recursos económicos	25.000
8	Monitoreo del Plan																	Equipo responsable del Plan Material y equipos de oficina	Tiempo	2.000
TOTAL																				50.000
Fecha de Inicio:		jul-12																		
Fecha de culminación:		dic-15																		

PROYECTO No. 3																				
I. INFORMACIÓN GENERAL																				
UNIDAD RESPONSABLE:		P3: Gestión Operativa																		
PROYECTO:		Implementación del Plan Carreteras Seguras																		
II. OBJETIVOS																				
OBJETIVO GENERAL		Ejecutar el Plan Carreteras Seguras en la Provincia de Galápagos.																		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:		1. Organizar, dirigir y controlar el tránsito tanto vehicular como peatonal en las calles de la Provincia de Galápagos. 2. Incrementar la seguridad ciudadana en los cantones de Galápagos. 3. Vigilar permanentemente las zonas asignadas a cada patrullero.																		
INDICADORES:		1. Porcentaje de ejecución del Plan Carreteras Seguras a nivel provincial. 2. Número de talleres realizados por el CP-19 sobre seguridad vial. 3. Número de operativos ejecutados conforme el Plan de Carreteras Seguras.																		
METAS:		1. 100% de ejecución del Plan Carreteras Seguras a nivel provincial hasta diciembre del 2015. 2. Ocho talleres realizados por el CP-19 sobre seguridad vial hasta diciembre del 2015. 3. 48 operativos ejecutados conforme el Plan Carreteras Seguras hasta diciembre del 2015.																		
III. CRONOGRAMA VALORADO																				
No.	TIEMPO ACTIVIDAD	2012				2013				2014				2015				NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTO		
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	RECURSOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
		T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T			
1	Zonificación de áreas de intervención.																	Mapas georeferenciados para zonificación	Apoyo de la Ciudadanía	-
2	Entrenamiento de policías.																	Equipamiento	Personal insuficiente	-
3	Equipamiento del personal para realizar operativos																		Personal insuficiente	10.000
4	Elaboración de cronograma de operativos a nivel provincial.																		Personal insuficiente	-
5	Capacitación a la población sobre seguridad vial.																		Apoyo de la Ciudadanía	18.000
6	Implementación de operativos de control																		Colaboración de Autoridades	-
7	Implementación y mantenimiento de la señalización vial vertical y horizontal de las calles de la Provincia.																	Personal y materiales de señalética		10.000
8	Elaboración de informes y estadísticas.																		NA	-
9	Monitoreo del Plan																	Equipo responsable del Plan Material y equipos de oficina	Tiempo	2.000
10																				
11																				
12																				
																	TOTAL	40.000		
Fecha de Inicio:		jul-12																		
Fecha de culminación:		dic-15																		

PROYECTO No. 4																				
I. INFORMACIÓN GENERAL																				
UNIDAD RESPONSABLE:		P3: Gestión Operativa																		
PROYECTO:		Apoyo a la creación de Juntas Barriales de Seguridad en Pto. Ayora.																		
II. OBJETIVOS																				
OBJETIVO GENERAL		Impulsar la creación y ejecución de Juntas Barriales de Seguridad en Pto. Ayora.																		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:		1. Fortalecer la seguridad ciudadana en los barrios de los cantones de la Provincia de Galápagos. 2. Incluir a la ciudadanía en las acciones en caminadas a su seguridad.																		
INDICADORES:		1. Número de Juntas Barriales de Seguridad creadas en Pto. Ayora. 2. Número de talleres impartidos a las Juntas Barriales de Seguridad por parte del CP-19. 3. Número de operativos realizados junto a miembros de las Juntas Barriales.																		
METAS:		1. Quince Juntas Barriales de Seguridad creadas hasta diciembre del 2015. 2. Ocho talleres impartidos a las Juntas Barriales de Seguridad por parte del CP-19 hasta diciembre del 2015. 3. Treinta operativos ejecutados hasta diciembre del 2015.																		
III. CRONOGRAMA VALORADO																				
No.	TIEMPO ACTIVIDAD	2012				2013				2014				2015				NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTO		
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	RECURSOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
1	Priorización e identificación de barrios.																	Mapas georeferenciados para zonificación	Apoyo de la Ciudadanía	-
2	Acercamiento con las directivas barriales y autoridades locales.																	Personal designado.	Apoyo de la Ciudadanía y Autoridades	-
3	Conformación de las Juntas Barriales.																	Personal designado.	Personal insuficiente	
4	Definición de las responsabilidades y funciones de las Juntas Barriales.																	Personal designado.		-
5	Capacitación a los miembros de las Juntas Barriales.																	Personal designado.	La participación de los miembros no es la esperada.	6.000
7	Elaboración de informes y estadísticas.																	Personal designado.		-
8	Monitoreo del funcionamiento de las Juntas Barriales.																	Personal designado.		2.000
9																				
10																				
11																				
12																				
																		TOTAL	8.000	
Fecha de Inicio:		jul-12																		
Fecha de culminación:		dic-15																		

PROYECTO No. 5																				
I. INFORMACIÓN GENERAL																				
UNIDAD RESPONSABLE:		P5: Asuntos Civiles y Comunitarios																		
PROYECTO:		Diseño e Implementación del Plan de Capacitación en Seguridad Ciudadana																		
II. OBJETIVOS																				
OBJETIVO GENERAL		Galápagos con el propósito de convertir a la ciudadanía en agentes de prevención e información de hechos delictivos.																		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:		1. Planificar capacitaciones permanentes en temas de seguridad ciudadana, en los barrios e instituciones educativas de los cantones de la provincia de Galápagos. 2. Instruir a niños, adolescentes, adultos y adultos mayores sobre la prevención, autoprotección y seguridad. 3. Contribuir a la prevención y reducción de delitos en Galápagos.																		
INDICADORES:		1. Porcentaje de barrios de la Provincia de Galápagos capacitados en temas de seguridad. 2. Número de charlas sobre prevención, autoprotección y seguridad en los centro educativos a nivel provincial 3. Porcentaje de reducción de delitos en Galápagos.																		
METAS:		1. 100% de barrios capacitados en temas de seguridad hasta diciembre del 2015. 2. 25 charlas dictadas sobre prevención, autoprotección y seguridad hasta diciembre del 2015. 3. 25% de reducción de delitos en Galápagos hasta diciembre del 2015.																		
III. CRONOGRAMA VALORADO																				
No.	TIEMPO ACTIVIDAD	2012				2013				2014				2015				NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTO		
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	RECURSOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
1	Definición de los objetivos del plan de capacitación en seguridad ciudadana.																	Equipo responsable del Plan Material y equipos de oficina Internet	Colaboración Tiempo	2.000
2	Definición de las estrategias de implementación del plan de capacitación en seguridad ciudadana.																	Equipo responsable del Plan Material y equipos de oficina Internet	Colaboración Tiempo	2.000
3	Identificación de los barrios y centros educativos a quienes se impartirán las charlas de seguridad ciudadana.																	Equipo responsable del Plan Material y equipos de oficina Internet	Tiempo	2.000
4	Diseño de la programación referente a la aplicación del plan de capacitación en seguridad ciudadana con base en las actividades y temas a tratar.																	Equipo responsable del Plan Material y equipos de oficina Internet	Tiempo	4.000
5	Establecimiento de los parámetros para efectuar el control, seguimiento y evaluación al plan de capacitación en seguridad ciudadana.																	Equipo responsable del Plan Material y equipos de oficina Internet	Tiempo	2.000
6	Socialización del documento ante las instituciones involucradas en la ejecución del Plan.																	Equipo responsable del Plan Material y equipos de oficina	Tiempo Colaboración	-
7	Ajuste y puesta en marcha del plan de capacitación en seguridad ciudadana.																	Equipo responsable del Plan Material y equipos de oficina Internet	Tiempo Recursos económicos	16.000
8	Monitoreo del Plan																	Equipo responsable del Plan Material y equipos de oficina	Tiempo	2.000
										TOTAL					30.000					
Fecha de Inicio:		jul-12																		
Fecha de culminación:		dic-15																		

PROYECTO No. 6

I. INFORMACIÓN GENERAL																					
UNIDAD RESPONSABLE:	P1: Recursos Humanos																				
PROYECTO:	Sistema de medición de la calidad del servicio policial																				
II. OBJETIVOS																					
OBJETIVO GENERAL	Brindar una atención de calidad a los usuarios del CP-19																				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	1. Capacitar a los miembros del CP-19 en temas de atención al cliente. 2. Evaluar la atención a los usuarios brindado por el CP-19																				
INDICADORES:	1. Porcentaje de miembros del CP-19 capacitados en temas de atención al cliente. 2. Porcentaje de usuarios satisfechos con la atención brindada por el CP-19.																				
METAS:	1. Al menos el 90% del personal del CP-19 capacitado hasta diciembre del 2015. 2. Al menos el 90% de los usuarios del CP-19 satisfechos con la atención brindada por el CP-19 hasta diciembre del 2015.																				
III. CRONOGRAMA VALORADO																					
No.	TIEMPO ACTIVIDAD	2012				2013				2014				2015				NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	RECURSOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO	
		T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T				
1	Evaluación de la atención brindada por el CP-19 a sus usuarios.																	Equipo responsable del Sistema Material y equipos de oficina Internet	Colaboración	1.000	
2	Evaluación de los procedimientos empleados para la entrega de un producto solicitado por los usuarios																	Equipo responsable del Sistema Material y equipos de oficina Internet	Tiempo	1.000	
3	Capacitación a los miembros del CP-19 en temas de atención al cliente.																	Equipo responsable del Sistema Material y equipos de oficina Internet	Tiempo	4.000	
4	Ajuste a los procedimientos.																	Equipo responsable del Sistema Material y equipos de oficina Internet	Tiempo	500	
5	Implementar una herramienta para evaluación por parte del usuario.																	Equipo responsable del Sistema Material y equipos de oficina Internet	Tiempo	1.000	
6	Monitoreo del sistema																	Equipo responsable del Sistema Material y equipos de oficina	Tiempo Colaboración	500	
																		TOTAL	8.000		
Fecha de Inicio: jul-12																					
Fecha de culminación: dic-15																					

PROYECTO No. 7																				
I. INFORMACIÓN GENERAL																				
RESPONSABLE:	Comandante del CP-19																			
PROYECTO:	Fortalecimiento de la DINAPEN, Policía Ambiental y Policía de Turismo en la Provincia.																			
II. OBJETIVOS																				
OBJETIVO GENERAL	Fortalecer a las Unidades Policiales DINAPEN, Policía Ambiental y Policía de Turismo																			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	<p>1. Capacitar a los miembros de la DINAPEN, Policía Ambiental y Policía de Turismo en temas inherentes a su labor.</p> <p>2. Dotar a las Unidades DINAPEN, Policía Ambiental y Policía de Turismo de la infraestructura y equipos necesarios para la realización de sus actividades.</p> <p>3. Establecer alianzas estratégicas con las instituciones locales en el ámbito de su competencia.</p>																			
INDICADORES:	<p>1. Porcentaje de miembros de la DINAPEN, Policía Ambiental y Policía de Turismo capacitados en temas inherentes a su labor.</p> <p>2. Número de Unidades dotadas de la infraestructura y equipos requeridos.</p> <p>3. Porcentaje de instituciones locales que han formado alianzas con el CP-19 en las áreas de intervención de la DINAPEN, Policía Ambiental y Policía de Turismo.</p>																			
METAS:	<p>1. Al menos el 90% del personal de la DINAPEN, Policía Ambiental y Policía de Turismo capacitado hasta diciembre del 2015.</p> <p>2. Las tres Unidades (DINAPEN, Policía Ambiental y Policía de Turismo) dotadas de la infraestructura y equipos requeridos hasta diciembre del 2015.</p> <p>3. Al menos el 90% de las instituciones locales has suscrito alianzas estratégicas con el CP-19 hasta diciembre del 2015.</p>																			
III. CRONOGRAMA VALORADO																				
No.	TIEMPO ACTIVIDAD	2012				2013				2014				2015				NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTO		
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	RECURSOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
		T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T			
1	Identificación de temas para capacitación																	Equipo responsable Material y equipos de oficina		
1	Identificación y contacto de capacitadores																	Equipo responsable Material y equipos de oficina	Colaboración	1.000
2	Jornada de capacitaciones																	Equipo responsable Capacitadores Material y equipos de oficina	Tiempo	1.000
3	Evaluación de la dotación actual e identificación de las necesidades en infraestructura y equipos de las Unidades																	Equipo responsable Material y equipos de oficina		
4	Gestión de la adquisición de los implementos requeridos en cada Unidad.																	Equipo responsable Material y equipos de oficina	Autorización Colaboración	16.000
5	Entrega de los equipos e infraestructura obtenida																	Equipo responsable Material y equipos de oficina	Tiempo	1.000
	Identificación de las instituciones locales que desarrollan sus actividades en las áreas de intervención de las Unidades Policiales																	Equipo responsable Material y equipos de oficina		
6	Acercamientos y conversaciones con las instituciones locales identificadas																	Equipo responsable	Colaboración	500
	Establecimiento de alianzas estratégicas con las instituciones																	Representantes de las instituciones involucradas		500
																	TOTAL		20.000	
Fecha de Inicio: oct-12																				
Fecha de culminación: dic-15																				

PROYECTO No. 8																				
I. INFORMACIÓN GENERAL																				
RESPONSABLES:	Jefe Provincial de Tránsito P5: Asuntos Civiles y Comunitarios																			
PROYECTO:	Programa de Orden, Seguridad y Educación Vial.																			
II. OBJETIVOS																				
OBJETIVO GENERAL	Incrementar la Participación Ciudadana en Programas de Seguridad y Educación Vial como prevención del delito y aumento de los niveles de seguridad.																			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	1. Impartir talleres y charlas en temas de orden, seguridad y educación vial en los establecimientos educativos de Galápagos. 2. Capacitar y entrenar a los participantes de Educación Vial en actividades preventivas realizadas por la Policía.																			
INDICADORES:	1. Porcentaje de centros educativos en los que se ha realizado talleres y charlas en temas de orden, seguridad y educación vial. 2. Porcentaje de estudiantes que han participado en Educación Vial.																			
METAS:	1. El 100% de los Centros Educativos han recibido talleres y charlas en temas de orden, seguridad y educación vial hasta diciembre del 2015. 2. Al menos el 85% de los estudiantes de los quintos cursos han participado en la alternativa estudiantil de Educación Vial hasta diciembre del 2015.																			
III. CRONOGRAMA VALORADO																				
No.	TIEMPO ACTIVIDAD	2012				2013				2014				2015				NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTO		
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	RECURSOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
		T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T			
1	Estructuración de un cronograma para impartir talleres y charlas en los centros educativos																	Equipo responsable Material y equipos de oficina		-
2	Selección de temas a impartir																	Equipo responsable Material y equipos de oficina		-
3	Acercamiento y acuerdos con los centros educativos																	Equipo responsable		-
4	Realización de talleres y charlas																	Equipo responsable Personal que impartirá las charlas y talleres	Personal insuficiente	3.000
5	Planificación e implementación de campañas de difusión de la alternativa estudiantil de Educación Vial																	Equipo responsable Material y equipos de oficina Medios de comunicación	Recursos	1.000
6	Realización de la alternativa estudiantil de Educación Vial																	Equipo responsable Material y equipos de oficina Personal que impartirá la alternativa	Acogida por parte de los estudiantes	3.500
7	Monitoreo del programa																	Equipo responsable Material y equipos de oficina		500
8																				
9																				
10																				
11																				
12																				
																			TOTAL	8.000
	Fecha de Inicio: jul-12																			
	Fecha de culminación: dic-15																			

PROYECTO No. 9																				
I. INFORMACIÓN GENERAL																				
RESPONSABLE:	P5: Asuntos Civiles y Comunitarios																			
PROYECTO:	Implementación de Ciclopaseos en la provincia de Galápagos																			
II. OBJETIVOS																				
OBJETIVO GENERAL																				
	Establecer relaciones interinstitucionales en la Provincia mediante actividades de recreación																			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:																				
	1. Crear compromisos con las instituciones para la realización de ciclopaseos.																			
	2. Involucrar a la comunidad en actividades recreativas amigables al ambiente.																			
INDICADORES:																				
	1. Porcentaje de instituciones comprometidas a participar en los ciclopaseos.																			
	2. Porcentaje de participantes en los ciclopaseos.																			
METAS:																				
	1. El 100% de las instituciones comprometidas a participar en las actividades de los ciclopaseos hasta diciembre del 2015.																			
	2. Al menos el 70% de la comunidad involucrada en las actividades de los ciclopaseos hasta diciembre del 2015.																			
III. CRONOGRAMA VALORADO																				
No.	TIEMPO ACTIVIDAD	2012				2013				2014				2015				NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTO		
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	RECURSOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
		T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T			
1	Reuniones con las instituciones para para plantear la actividad.																	Equipo responsable Material y equipos de oficina		1.000
2	Estructuración de un cronograma para la realización de los ciclopaseos.																	Equipo responsable Material y equipos de oficina		1.000
3	Planificación e implementación de campañas de difusión de la actividad.																	Equipo responsable Material y equipos de oficina Medios de comunicación		4.000
4	Realización de los ciclopaseos según el cronograma.																	Equipo responsable Bicicletas, Apoyo del equipo de Tránsito, Participantes		6.000
5	Monitoreo del programa																	Equipo responsable Material y equipos de oficina		1.000
6																				
7																				
8																				
9																				
10																				
11																				
12																				
																			TOTAL	13.000
	Fecha de Inicio:	jul-12																		
	Fecha de culminación:	dic-15																		

PROYECTO No. 10

I. INFORMACIÓN GENERAL

RESPONSABLE: Comandante del CP-19
 PROYECTO: Adecuación de las instalaciones del CP-19

II. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL
 Brindar un mejor ambiente laboral a los funcionarios del CP-19

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:
 1. Mejorar la infraestructura de las oficinas del CP-19.
 2. Crear un ambiente de mayor comodidad y facilidades para los funcionarios y usuarios del CP-19.

INDICADORES:
 1. Porcentaje de las instalaciones del CP-19 adecuadas.
 2. Porcentaje de funcionarios y usuarios satisfechos con el ambiente laboral y servicio brindado por el CP-19.

METAS:
 1. El 100% de las instalaciones del CP-19 adecuadas hasta diciembre del 2015.
 2. El 90% de los funcionarios y usuarios satisfechos con el ambiente laboral y servicio brindado hasta diciembre del 2015.

III. CRONOGRAMA VALORADO

No.	TIEMPO ACTIVIDAD	2012				2013				2014				2015				NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTO		
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	RECURSOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
		T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T			
1	Planificación de las actividades a realizar.																	Equipo responsable Material y equipos de oficina		1.000
2	Delimitación y estudio de las instalaciones del CP-19 a ser adecuadas.																	Equipo responsable Material y equipos de oficina y campo		3.000
3	Subir al portal de compras públicas la necesidad de adecuación de las instalaciones del CP-19.																	Equipo responsable Material y equipos de oficina		1.000
4	Adjudicación de la obra y celebración del contrato.																	Equipo responsable Material y equipos de oficina		397.500
5	Ejecución de la obra																	Equipo responsable Empresa adjudicada Fiscalizadores		397.500
6	Monitoreo del proyecto																	Equipo responsable Fiscalizadores		
7																				
8																				
9																				
10																				
11																				
12																				
																		TOTAL		800.000
Fecha de Inicio: jul-12																				
Fecha de culminación: dic-15																				

PERFIL DE PROYECTO No. 11																				
I. INFORMACIÓN GENERAL																				
UNIDAD RESPONSABLE:	P3: Gestión Operativa																			
PROYECTO:	Diseño e Implementación del Plan Operativo Anual del CP-19																			
II. OBJETIVOS																				
OBJETIVO GENERAL	Elaborar el Plan Operativo Anual del CP-19 que contenga indicadores clave de desempeño para medir el avance de las actividades programadas.																			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	<ol style="list-style-type: none"> Realizar reuniones con todas las unidades del CP-19 para levantar los requerimientos que se necesitan. Programar las actividades que realizará el CP-19 durante el próximo año. Ejecutar adecuadamente el presupuesto del CP-19 y medir el avance de las actividades implementadas por la institución policial. 																			
INDICADORES:	<ol style="list-style-type: none"> Porcentaje de ejecución del presupuesto anual Número de actividades ejecutadas Vs actividades programadas Índice delincriminal en la provincia. 																			
METAS:	<ol style="list-style-type: none"> 99% del presupuesto anual ejecutado hasta diciembre del 2015. 99% de las actividades programadas son ejecutadas hasta diciembre del 2015. Disminuir el índice de delitos en Galápagos hasta diciembre del 2015. 																			
III. CRONOGRAMA VALORADO																				
No.	TIEMPO ACTIVIDAD	2012				2013				2014				2015				NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTO		
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	RECURSOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
		T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T			
1	Definición de las actividades a realizar dentro del Plan Operativo Anual																	Equipo encargado de la formulación del POA	Colaboración Tiempo	-
2	Talleres para identificación de necesidades institucionales																	Equipo encargado de la formulación del POA	Colaboración Tiempo	2.000
3	Diseño del Plan Operativo Institucional para el próximo año																	Equipo encargado de la formulación del POA	Tiempo	2.000
4	Socialización del documento ante las unidades del CP-19																	Equipo encargado de la formulación del POA	Tiempo Colaboración	1.000
5	Monitoreo del Plan Operativo																	Equipo encargado de la formulación del POA	Tiempo	-
TOTAL																		5.000		
Fecha de Inicio:	julio c/año																			
Fecha de culminación:	diciembre c/año																			

PERFIL DE PROYECTO No. 12																				
I. INFORMACIÓN GENERAL																				
UNIDAD RESPONSABLE:	P1: Recursos Humanos																			
PROYECTO:	Difusión de normas y manuales de procedimientos de la Policía Nacional																			
II. OBJETIVOS																				
OBJETIVO GENERAL	Capacitar a los miembros del CP-19 sobre las normas y manuales de procedimientos con los que funciona la Policía Nacional.																			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	1. Capacitar permanentemente a los miembros de la institución policial en los 3 cantones de la provincia de Galápagos. 2. Prevenir problemas legales que pudiera perjudicar la buena imagen de la institución policial. Instruir a niños, adolescentes, adultos y adultos mayores sobre la prevención, autoprotección y seguridad. 3. Contribuir a la prevención y reducción de delitos en Galápagos.																			
INDICADORES:	1. Número de cursos de capacitación realizados dentro del CP-19. 2. Número de policías capacitados anualmente. 3. Porcentaje de reducción de delitos en Galápagos																			
METAS:	1. 6 cursos de capacitación realizados anualmente para personal del CP-19 hasta diciembre del 2015. 2. 90% del personal del CP-19 capacitado hasta diciembre del 2015. 3. 25% de reducción de delitos en Galápagos hasta diciembre del 2015.																			
III. CRONOGRAMA VALORADO																				
No.	TIEMPO ACTIVIDAD	2012				2013				2014				2015				NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTO		
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	RECURSOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
		T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T			
1	Definición de necesidades de capacitación para el personal del CP-19.																	Material didáctico, CD's, equipos de oficina Internet	Colaboración Tiempo	-
2	Gestión con el Comando General de la Policía Nacional para la realización de cursos de capacitación para el CP-19 en Galápagos.																	Material didáctico, CD's, equipos de oficina Internet	Colaboración Tiempo	1.500
3	Ejecución del Programa Anual de Capacitación del CP-19																	Material didáctico, CD's, equipos de oficina Internet	Tiempo	6.000
4	Monitoreo del Programa Anual de Capacitación																	Material didáctico, CD's, equipos de oficina Internet	Tiempo	500
TOTAL																		8.000		
Fecha de Inicio:		enero c/año																		
Fecha de culminación:		diciembre c/año																		

PERFIL DE PROYECTO No. 13																				
I. INFORMACIÓN GENERAL																				
UNIDAD RESPONSABLE:	P1: Recursos Humanos																			
PROYECTO:	Olimpiadas deportivas anuales en el CP-19.																			
II. OBJETIVOS																				
OBJETIVO GENERAL	Crear un espacio de integración deportiva entre las diferentes unidades del CP-19 para fomentar el compañerismo entre los miembros de la institución policial.																			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	1. Ejecutar campeonatos deportivos en diferentes disciplinas durante el aniversario institucional para los policías del CP-19. 2. Fomentar el compañerismo entre el personal del CP-19 a través del deporte																			
INDICADORES:	1. Número de participantes en las olimpiadas deportivas anuales del CP-19 2. Nivel de satisfacción de los clientes internos del CP-19.																			
METAS:	1. 4 olimpiadas deportivas realizadas dentro del CP-19 durante los últimos 4 años. 2. 70% de participación del personal del CP-19 durante las olimpiadas deportivas institucionales a diciembre del 2015.																			
III. CRONOGRAMA VALORADO																				
No.	TIEMPO ACTIVIDAD	2012				2013				2014				2015				NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTO		
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	RECURSOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
		T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T			
1	Programación de las olimpiadas deportivas institucionales.																	Material deportivo, contratación de árbitros, trofeos e invitaciones.	Colaboración Tiempo	1.000
2	Conformación de la comisión deportiva institucional para la realización de las olimpiadas.																	Material deportivo, contratación de árbitros, trofeos e invitaciones.	Colaboración Tiempo	1.000
3	Contratación de árbitros para las diferentes jornadas deportivas.																	Material deportivo, contratación de árbitros, trofeos e invitaciones.	Tiempo	1.000
4	Adquisición de uniformes para los equipos participantes de las olimpiadas																	Material deportivo, contratación de árbitros, trofeos e invitaciones.	Dinero	4.000
5	Gestión con comercios locales para la premiación de los equipos ganadores de las olimpiadas deportivas																	Material deportivo, contratación de árbitros, trofeos e invitaciones.	Tiempo	1.000
6	Ejecución de las olimpiadas deportivas del CP-19.																	Material deportivo, contratación de árbitros, trofeos e invitaciones.	Tiempo	2.000
TOTAL																		10.000		
Fecha de Inicio: enero c/año																				
Fecha de culminación: diciembre c/año																				

PERFIL DE PROYECTO No. 14																				
I. INFORMACIÓN GENERAL																				
UNIDAD RESPONSABLE:	P4: Logística																			
PROYECTO:	Diseño e Implementación del Plan de Equipamiento Tecnológico (PET).																			
II. OBJETIVOS																				
OBJETIVO GENERAL	Implementar el Plan de Equipamiento Tecnológico (PET) dentro del CP-19 para mejorar la calidad en el servicio a la población galapagueña.																			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	1. Ejecutar equipamiento tecnológico en las instalaciones del CP-19 en las 3 islas pobladas. 2. Mejorar el servicio de atención al público a través de la implementación de un sistema de satisfacción del cliente externo. 3. Mejorar los trámites administrativos de las diferentes unidades del CP-19.																			
INDICADORES:	1. Número de computadoras con acceso a internet en las instalaciones del CP-19. 2. Porcentaje de satisfacción de los clientes externos del CP-19. 3. Nivel de satisfacción de los clientes internos del CP-19.																			
METAS:	1. 90% de la infraestructura tecnológica del CP-19 mejorada hasta diciembre del 2015. 2. 80% de los clientes externos del CP-19 satisfechos hasta diciembre del 2015. 3. 80% de los clientes internos del CP-19 satisfechos hasta diciembre del 2015.																			
III. CRONOGRAMA VALORADO																				
No.	TIEMPO ACTIVIDAD	2012				2013				2014				2015				NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTO		
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	RECURSOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
		T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T			
1	Formulación del Plan de Equipamiento Tecnológico																	Equipamiento (computadoras, teléfonos, radios, adquisición de software, entre otros)	Dinero	1.000
2	Gestión con el Comando General de la Policía Nacional para la adquisición de nuevo equipamiento tecnológico.																	Equipamiento (computadoras, teléfonos, radios, adquisición de software, entre otros)	Dinero	1.000
3	Ejecución del Plan de Equipamiento Tecnológico																	Equipamiento (computadoras, teléfonos, radios, adquisición de software, entre otros)	Dinero	6.000
4	Actualización de herramientas tecnológicas para el personal administrativo del CP-19																	Equipamiento (computadoras, teléfonos, radios, adquisición de software, entre otros)	Dinero	2.000
TOTAL																				10.000
Fecha de Inicio:		jun-12																		
Fecha de culminación:		jul-13																		

PERFIL DE PROYECTO No. 15																				
I. INFORMACIÓN GENERAL																				
UNIDAD RESPONSABLE:	P1: Recursos Humanos																			
PROYECTO:	Campaña de difusión de valores institucionales de la Policía Nacional.																			
II. OBJETIVOS																				
OBJETIVO GENERAL	Ejecutar una campaña de valores institucionales para el mejoramiento de la imagen institucional.																			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	1. Aumentar la buena imagen institucional a nivel local. 2. Garantizar el cumplimiento de los valores institucionales por parte de los miembros de la institución policial. 3. Prevención de eventos que pudieran dañar el buen nombre de la Policía Nacional.																			
INDICADORES:	1. Nivel de aceptación de la Policía Nacional por parte de la población galapagueña. 2. Número de sanciones registradas en la Unidad de Recursos Humanos del CP-19 por faltas graves de miembros del CP-19. 3. Número de quejas por mala conducta hacia algún miembro del CP-19.																			
METAS:	1. 90% de aceptación de la institución por parte de la población local hasta diciembre del 2015. 2. 50% de disminución de faltas graves cometidas por algún miembro del CP-19 hasta diciembre del 2015. 3. 50% de disminución de quejas por mala conducta en contra de personal del CP-19 hasta diciembre del 2015.																			
III. CRONOGRAMA VALORADO																				
No.	TIEMPO ACTIVIDAD	2012				2013				2014				2015				NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTO		
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	RECURSOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
		T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T			
1	Implementación de un sistema de medición del nivel de aceptación del CP-19 por parte de la población local.																	Equipo designado, panfletos, videos, boletines informativos, material publicitario.	Colaboración Tiempo	3.000
2	Diseño de una campaña de difusión de los valores institucionales de la Policía Nacional.																	Equipo designado, panfletos, videos, boletines informativos, material publicitario.	Dinero	3.000
3	Ejecución de la campaña de difusión de valores institucionales.																	Equipo designado, panfletos, videos, boletines informativos, material publicitario.	Dinero	10.000
4	Socialización de la campaña en barrios, centros educativos y población en general																	Equipo designado, panfletos, videos, boletines informativos, material publicitario.	Tiempo y Dinero	4.000
TOTAL																			20.000	
Fecha de Inicio: ene-12																				
Fecha de culminación: dic-15																				

PERFIL DE PROYECTO No. 16

I. INFORMACIÓN GENERAL

UNIDAD RESPONSABLE: P1: Recursos Humanos

PROYECTO: Diseño e Implementación del Sistema de Evaluación del Talento Humano del CP-19

II. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Implementación de un Sistema de Evaluación del Talento Humano de los miembros del CP-19.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Ejecutar un sistema de medición acorde a la realidad local para los miembros de la institución policial.
2. Medir las capacidades y funciones realizadas por el personal del CP-19.
3. Mejorar el desempeño de los policías que laboran en las diferentes unidades de la institución.

INDICADORES:

1. Porcentaje de rendimiento de los policías del CP-19.
2. Promedio de calificaciones recibidas en las evaluaciones de desempeño del personal institucional.
3. Nivel de satisfacción del cliente interno del CP-19.

METAS:

1. 80% de los policías del CP-19 cumplen con las responsabilidades encomendadas dentro de sus unidades hasta diciembre del 2015.
2. 80% de los policías del CP-19 obtienen calificaciones de sobresaliente en sus evaluaciones de desempeño hasta diciembre del 2015.
3. 80% de los clientes internos del CP-19 satisfechos hasta diciembre del 2015.

III. CRONOGRAMA VALORADO

No.	TIEMPO ACTIVIDAD	2012				2013				2014				2015				NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTO		
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	RECURSOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
		T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T			
1	Definición de un Sistema de Evaluación del Talento Humano dentro del CP-19.																	Equipo designado, informes, software, materiales de oficina	Colaboración Tiempo	3.000
2	Implementación de evaluaciones de desempeño para todo el personal de CP-19																	Equipo designado, informes, software, materiales de oficina	Colaboración Tiempo	5.000
3	Monitoreo del Sistema de Evaluación del Talento Humano																	Equipo designado, informes, software, materiales de oficina	Tiempo	2.000
																		TOTAL		10.000
Fecha de Inicio:		jul-12																		
Fecha de culminación:		dic-15																		

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Pese a la existencia de un Plan Estratégico de la Policía Nacional, el Comando Provincial Galápagos No. 19 no posee un sistema de medición de los principales resultados de sus unidades policiales. El CP-19 tiene registros que permiten guardar cierta información año a año, sin embargo, la información sirve más para reportar al IV Distrito de la Policía Nacional en Guayaquil y no retroalimenta la información a su trabajo institucional de forma que permita aportar indicadores sociales y/o de seguridad para la provincia de Galápagos.

En el diagnóstico situacional del Comando Provincial Galápagos No. 19 se identificaron los principales factores que tienen impacto dentro de las unidades policiales. Entre las principales características se encontraron las siguientes:

- Al 2010 el CP-19 tiene 207 miembros en su institución, lo que indica que conforme la población de las islas (31.226 habitantes), existe un policía por cada 151 habitantes en la provincia.
- Según el promedio de los últimos dos años, en el cantón Santa Cruz se concentra la mayor frecuencia de delitos (57%), seguido por el Cantón San Cristóbal (27%) e Isabela (16%).
- El índice de homicidios en la provincia de Galápagos es de 1 muerto por año, índice que constituye el más bajo del Ecuador, donde en el 2009 se registraron 2.184 asesinatos y muy alejado de las dos provincias donde se registran el mayor número de homicidios: Guayaquil (467) y Quito (212).
- La infraestructura de las instalaciones del CP-19 es la adecuada, considerando su personal actual. Sin embargo, se requiere de mayor personal para la operación de la Unidad de Protección del Medio Ambiente (UPMA), pues considerando que

Galápagos es un Patrimonio Natural de la Humanidad debe existir un control adecuado de los delitos ambientales que pudieran presentarse.

- El CP-19 se encuentra debidamente equipado, gracias a la entrega de vehículos e implementos que hizo el Gobierno Nacional al CP-19, de acuerdo al Plan de Seguridad Ciudadana.

El CP 19 tiene como principal fortaleza su ámbito geográfico, el mismo que es pequeño en comparación con los comandos policiales en el Ecuador continental. Por su ubicación es posible realizar un efectivo control de la seguridad ciudadana, al igual que permite tomar todas las acciones preventivas y correctivas en caso de presentarse actos de violencia en la población.

El sistema judicial del país deja mucho que decir, pues es notorio que existe inseguridad jurídica aún después de la entrada en vigencia de la actual Constitución que pese a ser una carta magna eminentemente garantista, aún existen cortes de justicia politizadas que responden a intereses particulares y hacen del sistema jurídico una instancia poco transparente y que genera sobre todo desconfianza.

El CP-19 ha carecido de un direccionamiento estratégico provincial que permita la definición de objetivos claros a mediano y largo plazo.

El diseño del Cuadro de Mando Integral (CMI) del Comando Provincial Galápagos No. 19 ha sido formulado acorde a la realidad de la institución, y de forma consensuada con directivos de la institución, de forma que permita un eficiente control de la gestión interna y se pueda cumplir con la misión y visión de la organización.

Pese a los acontecimientos ocurridos el 30 de Septiembre del 2010 en el Ecuador continental en la provincia de Galápagos no se presentaron actos de indisciplina por parte de la Policía Nacional que pudiera deteriorar la imagen institucional. Por este motivo, el Comando Provincial Galápagos No. 19 aún conserva buena reputación entre la población insular.

6.2 RECOMENDACIONES

1. Establecer una organización en el Comando Provincial Galápagos que permita combinar la estructura jerárquica con la que funciona la Policía Nacional con una estructura por procesos que permita ordenar el trabajo sistemático de las unidades policías, la toma de decisiones, el mejoramiento de la comunicación entre los miembros del CP-19, al igual que la vinculación entre la institución y la comunidad galapaqueña.
2. Difundir a nivel interno los lineamientos estratégicos de la Policía Nacional y en especial los objetivos estratégicos del Comando Provincial Galápagos No.19 de manera que se fortalezca la cultura organizacional y se entregue un servicio de calidad a los usuarios.
3. Ejecutar un plan de capacitación para el recurso humano conforme a los requerimientos de seguridad que necesita la provincia, que contemple la capacitación de los miembros de todas las unidades policiales y que permita obtener como resultado un personal competente y comprometido con la institución.
4. Implementar el Proyecto de Vivienda Fiscal en el CP-19, que permita que los policías y sus familias puedan ocupar una vivienda digna y que sirva de estímulo para el personal que se traslada a trabajar en las islas.
5. Realizar periódicamente el monitoreo del ambiente interno como externo conforme un Sistema de medición de la calidad del servicio policial para determinar los principales logros institucionales y la percepción ciudadana sobre temas de seguridad ciudadana. Los resultados servirán para plantear soluciones a futuros problemas o propuestas de proyectos a implementarse.
6. Delegar a los responsables de los proyectos el control de los indicadores clave de desempeño del Cuadro de Mando Integral (CMI) su reporte y actualización periódica, de forma que permitan una correcta retroalimentación de información en las unidades policiales, a la vez que permitirá realizar mejoras en los procedimientos y proyectos implementados por el CP-19.
7. Integrar los indicadores clave de desempeño del Cuadro de Mando Integral del CP-19 al Sistema Integrado de Indicadores de Galápagos (SIIG) que administra

el Consejo de Gobierno del Régimen Especial de Galápagos (CGREG), para permitir el acceso a la información sobre seguridad en la provincia de Galápagos y garantizar la transparencia y libre acceso a la información que maneja el CP-19.

8. Para garantizar la seguridad de los turistas que ingresan a Galápagos es necesario que el CP-19 implemente una Unidad de Turismo, con el apoyo técnico del Servicio de Seguridad Turística de la Policía Nacional. La unidad de turismo debe adoptar el Protocolo de Seguridad Turística impulsada por el Gobierno Nacional, así como coordinar sus actividades con los actores locales.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Administración Estratégica. Se ocupa de los aspectos dentro del proceso administrativo que se involucran con asegurar la viabilidad organizacional que permita la eficiente realización de sus objetivos.

Análisis costo beneficio. Procedimiento para evaluar la conveniencia de una intervención calculando la relación entre los costos y los resultados producidos por un proyecto.

Allanamiento. Registro policial de un bien inmueble, domicilio o morada con objetivo.

Asalto. Acción violenta cometida por una persona o grupos subversivos donde se atenta contra diferentes instalaciones públicas y privadas, se cometen delitos como hurto a entidades financieras, secuestros, homicidios, daño en bien ajeno entre otros.

Ataques. Son las acciones violentas realizadas contra una persona o grupo de personas.

Autor. Sujeto activo del delito. Persona que ejecuta un acto o hecho

Beneficiarios directos. Individuos, grupos u organismos que se benefician directamente de una intervención para el desarrollo de la cual son destinatarios.

Beneficiarios indirectos. Individuos, grupos u organismos que no son los destinatarios directos de una intervención pero reciben beneficios de la intervención.

Beneficios. Son los valores o la utilidad de los resultados de una intervención, expresados en los objetivos finales del programa. También se pueden referir a aquellos beneficios que no pertenezcan al programa en sí.

Cobertura. Medida de la proporción de destinatarios de una intervención que ha sido efectivamente beneficiada por ella.

Coherencia. Se realiza en dos niveles, interno y externo. La interna valora la articulación de los objetivos de la intervención con los instrumentos propuestos para lograrlos. La externa analiza la compatibilidad de la intervención con otras estrategias y programas con los que pueda tener sinergias o complementación.

Criterios de evaluación. Categorías generales de análisis para juzgar el mérito o valor de una intervención, que sirve de referencia para estructurar las cuestiones a las que la evaluación debe dar respuesta.

Crimen. Constituye un delito grave u ofensivo en contra de las personas.

Cuadro de Mando Integral. Herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. Sirve para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia.

Equidad. El concepto de equidad se enmarca en tres valores: igualdad, cumplimiento de derechos y justicia social.

Delito. Acción u omisión tipificada y penada por la ley. Supone una conducta que ocasiona daño a la integridad física, psicológica y económica de los ciudadanos.

Estrategia. Se refiere fundamentalmente a la formulación básica de una Misión, una Visión, propósitos y objetivos, las políticas y programas para llevarlas a cabo y de los métodos para asegurarnos de que la implementación cumpla con los fines propuestos.

Extorsión. Consiste en constreñir a una persona a hacer, tolerar u omitir alguna cosa, con el propósito de obtener provecho ilícito para sí o para un tercero.

Evaluación. Es la valoración sistemática y objetiva del diseño, puesta en práctica, resultados e impactos de una intervención. Emite juicios críticos sobre la validez, bondad y utilidad de la intervención.

Evaluación cualitativa. Es un enfoque metodológico para el diagnóstico profundo y detallado de intervenciones sobre los fenómenos sociales, concebidas como políticas, programas, planes o proyectos. Estudia la pertinencia del diseño y las causas por las que la gestión, los resultados e impactos de la intervención son exitosos o no.

Evaluación ex ante. Evaluación que se realiza antes de la decisión de poner en marcha la intervención, para analizar su viabilidad y adecuación a las necesidades que la motivan. Se pronuncia sobre: coherencia interna de la planificación, funcionalidad de los mecanismos de gestión y seguimiento diseñados y resultados e impactos previsibles.

Evaluación ex post. Se realiza una vez finalizada la intervención. Su objetivo es emitir un juicio sobre el éxito o fracaso de la intervención desarrollada, el acierto de la estrategia, su eficacia y eficiencia, la adecuación de los mecanismos de gestión y seguimiento y los resultados e impactos logrados.

Frecuencia. Número de veces que ocurre un delito o un servicio de Policía.

Gestión para resultados. Enfoque para valorar el éxito o fracaso de las políticas de desarrollo en función de los resultados obtenidos.

Homicidios en accidente de tránsito. Consiste en causar la muerte a una persona por culpa o negligencia; es decir, cuando el agente realiza el hecho punible por falta de previsión del resultado previsible, o cuando habiéndolo previsto, confió en poder evitarlo. Policialmente, en este concepto se registran todos aquellos homicidios en los cuales existe la participación de cualquier tipo de vehículo.

Hurto. Es el hecho de apoderarse ilegítimamente de una cosa mueble ajena con el fin de obtener provecho para sí o para otro.

Hurto a comercio. Es toda modalidad de hurto donde se ingresa a un establecimiento comercial o industrial a la fuerza mediante otro mecanismo mecánico o humano con el

fin de apoderarse de los elementos de valor que se posean o el producto de su actividad social.

Hurto a entidades financieras. Como su nombre lo indica, son todas aquellas acciones delincuenciales, en las cuales ejerciendo violencia sobre las personas o las cosas, mediante la penetración o permanencia arbitraria, engañosa o clandestina y violando o superando seguridades electrónicas o similares, proceden a apoderarse del dinero.

Hurto a personas. Es toda modalidad de hurto calificado donde se aprovecha las circunstancias de indefensión del ciudadano para despojarlo de sus pertenencias o elementos de valor en la vía pública.

Hurto a residencia. Es una modalidad de hurto, la cual es utilizada por los delincuentes para apoderarse de los elementos que hay al interior de los inmuebles aprovechando el descuido de sus moradores

Hurto de vehículos. Es el despojar de un vehículo a una persona, mediante la utilización de diferentes tipos de modalidades, para su posterior comercialización ya sea en su totalidad o desguazándolo para ser vendido como autopartes o motopartes.

Indicador. Es la expresión cuantitativa o cualitativa de la realidad objeto de estudio, permite describir algún aspecto de la intervención y ayuda a valorar lo alcanzado en relación con un parámetro de referencia.

Indicador de base. Indicador que refleja el desarrollo real del programa de empleo en cuanto a su realización, resultados e impactos.

Indicador de gestión. Indicador que mide la ejecución física y financiera de las distintas medidas que encuadran los programas. Los indicadores físicos se refieren a la ejecución de cada intervención y los financieros recogen los gastos realizados en el transcurso de su ejecución.

Indicador de resultado. Indicador de medida de resultados obtenidos (directos o indirectos) de las actuaciones. Mide los efectos directos o inmediatos, la calidad y el rendimiento de la realización de una acción.

Indicadores Clave de Desempeño. Son medidas utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización, y que generalmente se recogen en su plan estratégico.

Impacto. Efectos de mediano y largo plazo, positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa, colateral o inducidamente por una intervención, intencionalmente o no.

Indicador de eficacia. El que permite medir la capacidad o el poder de producir y alcanzar los resultados esperados de una intervención medidos en términos de cantidad, calidad y oportunidad.

Indicador de eficiencia. Mide el grado en que se logran los resultados definidos al menor costo como erogación de dinero y como desgaste o deterioro de un recurso tangible o intangible.

Lesiones en accidente de tránsito. El que por culpa, cause a otro, lesiones personales, utilizando medios motorizados. Se tipifica cuando el agente realiza el hecho punible por falta de previsión del resultado previsible, o cuando habiéndolo previsto, confió en poder evitarlo.

Lesiones personales. Lesión es todo menoscabo de la salud o la integridad corporal. El daño ha de consistir en una perturbación física o síquica en el cuerpo o salud del sujeto pasivo.

Línea de base. Descripción detallada de la situación de los comportamientos, consumos, actitudes, conocimientos y dimensiones de vida por afectar.

Marco lógico. Herramienta que comprende la identificación de insumos, productos, efectos, impacto y sus relaciones causales, indicadores y los supuestos o riesgos que pueden influir en el éxito o fracaso de un proyecto.

Meta. Cuantificación de un objetivo por lograrse en un determinado período.

Meta de gestión. La meta de gestión es el compromiso de la institución sobre su desenvolvimiento y se establece como punto de llegada en un tiempo determinado.

Meta de resultado. Es un compromiso que define el resultado esperado de una determinada política, proyecto o programa de orden público.

Objetivo del proyecto o programa. Resultados físicos, financieros institucionales, sociales, ambientales o de otra índole que se espera que el proyecto o programa contribuya a lograr.

Orden público. Conjunto de condiciones fundamentales de vida social, institucional en una comunidad jurídica, las cuales, por afectar centralmente a la organización de ésta, no pueden ser alteradas por la voluntad de los individuos ni, en su caso, por la aplicación de normas.

Planificación. Determinación por anticipado de lo que se va a hacer y cómo se va a hacer, lo cual involucra un proceso de diagnóstico, pronóstico, formulación, evaluación y control de las operaciones que han de realizarse, siguiendo un orden continuo.

Planeación Estratégica. Proceso mediante el cual la organización determina y mantiene las relaciones de la propia organización con su entorno, a través de la determinación de objetivos y el esfuerzo sistemático de generar una relación deseable para el futuro, asignando los recursos que nos lleven a ese fin.

Política. Directrices y lineamientos mediante los cuales se regula y orienta el proceso o desarrollo de una actividad.

Programa. Es la forma de viabilizar una determinada política pública. Un programa se origina en la identificación de problemas o necesidades a través de una planeación estratégica. Los objetivos de un programa están encaminados al desarrollo.

Proyecto. Una solución inteligente a un problema o necesidad identificada. Es un conjunto autónomo de recursos y medidas institucionales diseñadas para lograr una o varias metas u objetivos en un periodo de tiempo determinado.

Resultados. Producto o efecto directo de una intervención.

Secuestro. Consiste en arrebatar, sustraer, retener, u ocultar a una persona, con el propósito de exigir por su libertad un provecho o cualquier utilidad, o para que se haga u omita algo, con fines publicitarios o de carácter político.

Seguimiento. Recolección sistemática de información que sirve para verificar la realización progresiva, física y financiera de las intervenciones y sus resultados con el objetivo de comprobar el avance del programa o proyecto.

Sostenibilidad. Algo es sostenible cuando se mantiene en el tiempo, en particular en el largo plazo. Por esta razón, este concepto se asocia con múltiples dimensiones de la gestión y resultados de un programa: las dimensiones ecológica, económica, cultural y social.

Violencia. Comportamiento premeditado que provoca daños físicos o psíquicos al prójimo.

Violencia Familiar. Comprende aquellos actos violentos, desde el empleo de la fuerza física, hasta el acoso o la intimidación, que se producen en el seno de un hogar y que perpetra, por lo menos, a un miembro de la familia contra algún otro familiar.

Terrorismo. El que provoque o mantenga en estado de zozobra o terror a la población o a un sector de ella, mediante actos que pongan en peligro la vida, la integridad física o la

libertad de las personas, o las edificaciones, o medios de comunicación, transporte, procesamiento o conducción de fluidos o fuerzas motrices, valiéndose de medios capaces de causar estragos.

REFERENCIAS

- Alfaro, L. (2005). Diamante Estratégico: Una Herramienta de Auditoría Estratégica y ajuste estratégico. *Revista INCAE*, (15), 36-44.
- Burgwal, G. & Cuéllar, J. (1999). *Planificación Estratégica y Operativa aplicada a gobiernos locales*. Quito: Ediciones Abya Yala.
- Kaplan, R & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Estados Unidos: Harvard College.
- Lambing, P & Kuehl Ch. (1998). *Empresarios Pequeños y Medianos*. Nueva York: Prentice Hall.
- López, A. (2003). *Gestión Estratégica y Medición: El Cuadro de Mando como complemento del Balanced Scored*. España: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
- Policía Nacional del Ecuador. (2010). *Reformulación Plan Estratégico de Modernización y Transformación Integral de Policía Nacional del Ecuador para el Siglo XXI*. Recuperado el 02 de Mayo de 2010 de http://leytransparencia.policiaecuador.gob.ec/fileadmin/ley-transparencia/planificacion-institucional/plan-estrategico/PLAN ESTRATEGICO POLICIA NACIONAL_revisado.pdf.

- Policía Nacional del Ecuador. (2008). *Organigrama Estructural de la Policía Nacional del Ecuador*. Recuperado el 02 de Mayo de 2010 de http://leytransparencia.policiaecuador.gob.ec/fileadmin/ley-transparencia/informacion-administrativa/Estructura_Organica_PN.pdf.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico organizacional*. (3ª. Ed.). México: Alfaomega.
- Unidad de Ejecución Especializada de la Seguridad Ciudadana. (2009). *Galápagos ya tiene vehículos de Patrullaje y Vigilancia*. Recuperado el 02 de Mayo 2010 de http://www.seguridadciudadana.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=285:galapagos-ya-tiene-vehiculos-de-patrullaje-y-vigilancia&catid=44:noticias&Itemid=88.
- Unidad de Ejecución Especializada de la Seguridad Ciudadana. (2010). *Acuerdo 149*. Recuperado el 02 de Mayo 2010 de <http://www.seguridadciudadana.gov.ec/images/documentos/acuerdo149.pdf>.
- Unidad de Ejecución Especializada de la Seguridad Ciudadana. (2010). *Plan de Seguridad Ciudadana*. Recuperado el 02 de Mayo 2010 de http://www.seguridadciudadana.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=103&Itemid=95.
- Wikipedia. (2010). *Policía Nacional del Ecuador*. Recuperado el 02 de Mayo 2010 de http://es.wikipedia.org/wiki/Polic%C3%ADa_Nacional_del_Ecuador.