

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.

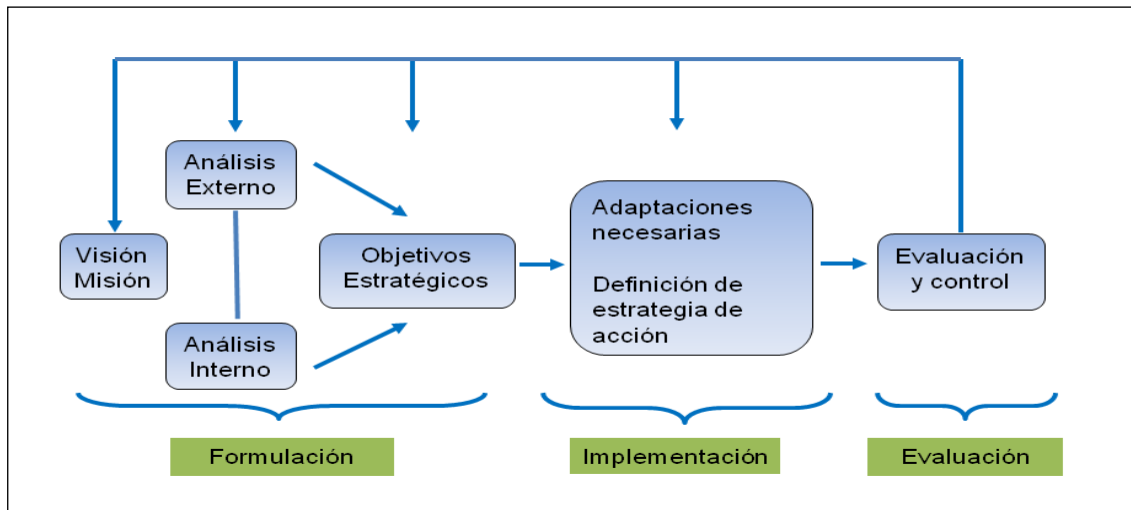


Figura 1.1: Esquema del Proceso de Planificación Estratégica

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.

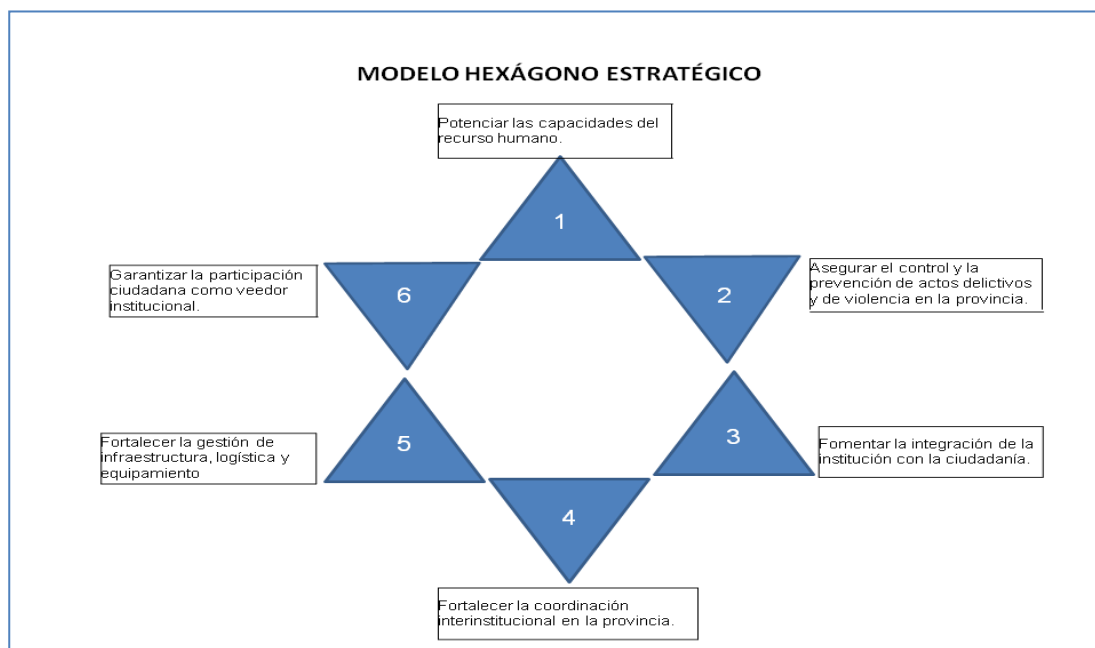


Figura 1.1: Hexágono estratégico

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