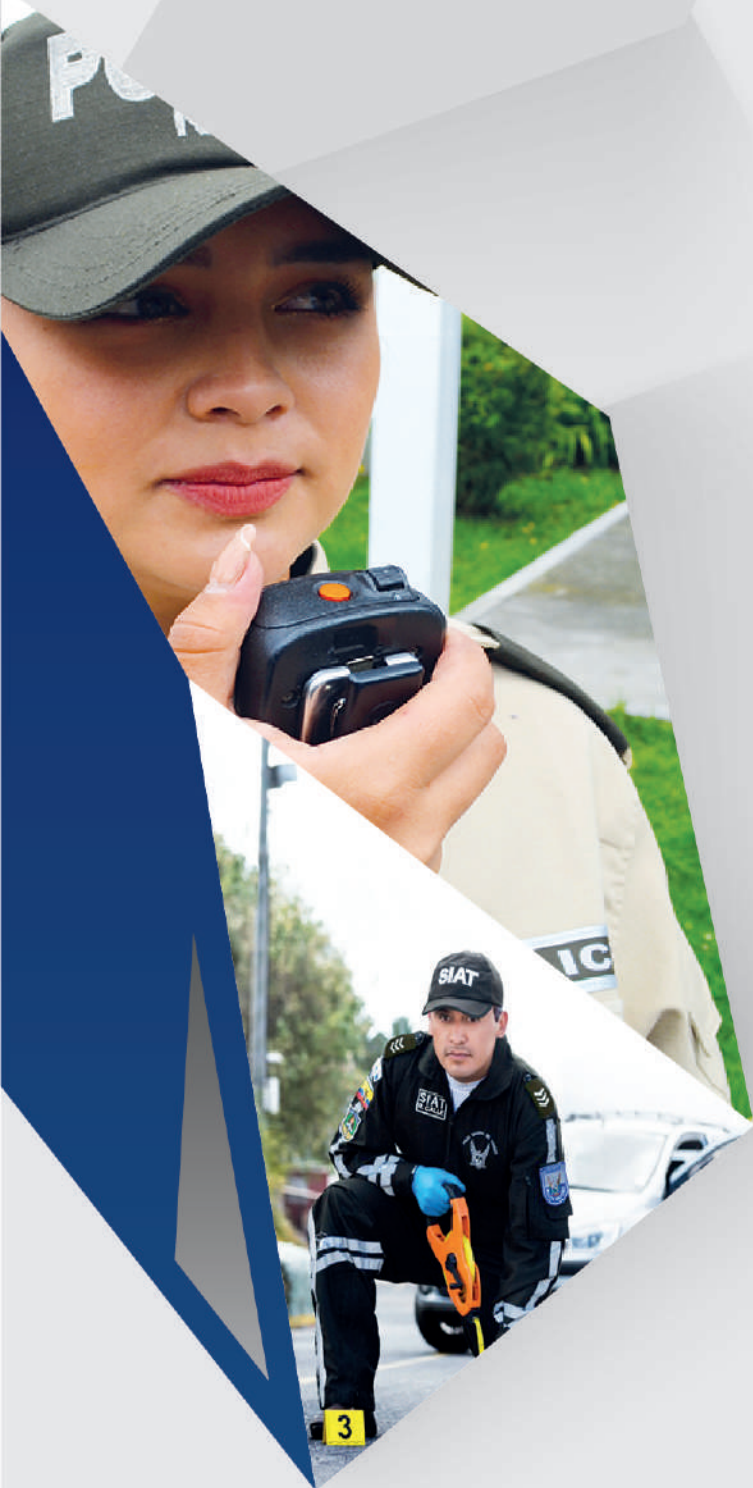




PLAN ESTRATÉGICO CON VISIÓN PROSPECTIVA DE LA POLICÍA NACIONAL

2021-2025



**Dirección Nacional
de Planificación
y Gestión Estratégica**





Plan Estratégico con Visión Prospectiva de la Policía Nacional 2021 – 2025

Este material es de uso exclusivo de la Policía Nacional de Ecuador, si parte de su contenido es utilizado en otros trabajos debe citarse la fuente.

El proceso de construcción del Plan fue liderado por la Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica en conformidad a lo dispuesto en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la Policía Nacional del Ecuador Acuerdo Ministerial No. 080.

- Este documento fue aprobado por el Comando General mediante Memorando Nro. PN-CG-QX-2022-00105-M, suscrito por la señora Comandante General Gral. Tannya Gioconda Varela Coronel, de fecha 07 de enero de 2022.
- Mediante Oficio Nro. SNP-SPN-2022-0183-OF, de fecha 11 de febrero de 2022, la Secretaría Nacional de Planificación, emite informe de validación técnica, en cumplimiento de lo establecido en el Art. 24 de la Norma Técnica del Sistema Nacional de Planificación Participativa.
- Mediante Oficio Nro. MDG-MDG-2022-0263-OF, de fecha 07 de marzo de 2022, suscrito por la señora Ministra de Gobierno Abg. Alexandra Vela Puga, se emite pronunciamiento favorable al Plan Institucional de la Policía Nacional.
- Oficio Nro. SNP-SPN-2022-0460-OF de fecha 24 de marzo de 2022, suscrito por el señor Mgs. Daniel Eduardo Lemus Sares, Subsecretario de Planificación Nacional, conforme al artículo 26 de la Norma Técnica del Sistema Nacional de Planificación Participativa-SNDPP, se notifica que el Plan Institucional ha cumplido con el proceso de registro. Debiendo realizar la implementación y proceso de seguimiento a los planes institucionales.

Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica
Av. Amazonas N35-113 y Corea, correo electrónico: dirplanpn@gmail.com

Marzo - 2022
Quito – Ecuador



Datos informativos

Coordinación General:	Gral. Carlos Cabrera Ron
	Subcomandante de la Policía Nacional
Dirección:	CrnI. Henry Tapia Lafuente
	Subdirector Nacional de Planificación y Gestión Estratégica P.N.
Elaboración del PEI:	CrnI. Christian Mayorga Llanos
	Cptn. Henry Vaca Belalcázar
	Tnte. Iván Damián Sinchiguano
	Sgop. Rubén Salinas López
Redacción y formulación de contenidos:	TCnl. Mario Jaramillo Conforme, Mayr. Verónica Llerena Idrobo, Mayr. David Altamirano Puebla, Mayr. Enrique Argüello Arellano, Sgos. Cristian Jácome Jácome, Sgos. Jessica Coronado Cuesta, Sgos. Angelica Arias Cruz, Cbos. Dorys Yandún Revelo, Ec. Israel Castro Cevallos y Ec. Ana LLumiquinga Zhaigua.
Aportes estratégicos:	GraD. Byron Vallejo Martínez
	GraD. Nelson Ortega Curipallo
	GraD. Fabián Salas Duarte
	GraD. Fausto Salinas Samaniego
	GraD. Manuel Iñiguez Sotomayor
	GraD. Mauro Vargas Villacis
	GraD. Fausto Olivo Cerda
	GraD. Pablo Ramírez Erazo
	CrnI. Emerson Pacheco Navas
	TcnI. Édison Simbaña Villareal
	TcnI. Mauricio Maya López
	Mayr. Darwin Paillacho Yar
	Mayr. Jaira Mabel Saavedra Paredes
	Cptn. Wendi Araceli Reyes Ayala
	Cptn. Cecilia Natalia Andrade Arias
	Sbos. Alberto Olivo Cruz
	Sgos. Darwin Curipallo Lizano
	Ing. Cecilia Molina
Expertos Invitados:	CrnI. Gladys Cuenca, TcnI. Héctor García, Mayr. Pablo Bolaños, Cptn. Cecilia Andrade.
	Ministerio de Gobierno, Instituto de Altos Estudios Nacionales, Instituto Superior Cotopaxi y representantes de la sociedad.
	Mgt. Sandra Argotty, Msc. Rodrigo Reinoso, Dr. Fernando Barragán, Msc. Amelia Ribadeneira, Dra. María Fernanda Noboa, Dra. Adriana Delgado, Dr. Diego Martínez, Msc. Hernán Moreano, Dr. Patricio Rivas.
Compilador:	Sgop. Rubén Salinas López
Revisión de estilo y textos:	E.C. Orlando López Ganán
Diseño y diagramación:	Sgos. Jorge Andrés Hernández Rosero
Fotografías:	Sgop. Richard Cruz Espinosa



DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

Siglas y acrónimos

CMI	Cuadro de Mando Integral
CRE	Constitución de la República del Ecuador
DAFO	Debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades
DAI	Dirección Nacional de Análisis de la Información
DNPGE	Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica
DNCOE	Dirección Nacional de Comunicación Organizacional y Estratégica
GPR	Gobierno por Resultados
IGO	Importancia y gobernabilidad
MDT	Ministerio de Trabajo
MECE	Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia
MICMAC	Matriz de Impactos Cruzados y Multiplicación Aplicada a una Clasificación
ODS	Objetivos de desarrollo sostenible
QR	Quick Response (respuesta rápida)
OE	Objetivos estratégicos
PEI	Plan Estratégico Institucional
PN	Policía Nacional
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PND	Plan Nacional de Desarrollo.
PNSI	Plan Nacional de Seguridad Integral.
PNSC	Plan Nacional de Seguridad Ciudadana y Convivencia Social Pacífica.
PC	Políticas de Ciberseguridad
SENPLADES	Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo
TIC	Tecnologías de la información y la Comunicación
UNODC	Oficina de Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito
VICA	Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo



Índice de contenidos

Presentación	9
Prólogo	11
Introducción	13
Construcción del Plan Estratégico 2021 – 2025	17
1. Reseña Histórica	22
2. Competencias, Atribuciones y Rol Institucional	23
3. Diagnostico Institucional.....	23
3.1 Planificación Estratégica y Operativa	23
3.1.1. Evaluación del Plan Estratégico 2017 – 2021	23
3.1.2. Evaluación del Modelo Ecuatoriano de Excelencia	24
3.2 Estructura Organizacional	27
3.3 Talento humano	29
3.4 Tecnologías de la información y comunicaciones	29
3.5 Procesos y procedimientos	30
4. Análisis Situacional	31
4.1 PESTAL	31
4.2 Estadísticas Delictivas	33
4.3 Análisis sectorial y diagnóstico territorial	39
4.4 Mapa de actores	40
4.5 FODA Institucional	41
4.6 Gobierno por Resultados	42
5. Estudio Prospectivo institucional al 2030	43
5.1 Metodología para la construcción de la Visión de Largo Plazo	43
6. Formulación del Plan Estratégico	55
6.1 Elementos Orientadores	56
6.1.1 Misión	56
6.1.2 Visión	57
6.1.3 Principios y Valores	58
6.1.4 Objetivos Estratégicos y Estrategias	60
Objetivo 1	65
Objetivo 2	66
Objetivo 3	67
Objetivo 4	68
Objetivo 5	69
Objetivo 6	70
Objetivo 7	71



DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

Objetivo 8	72
7. Mapa Estratégico	73
8. Indicadores	73
9. Proyectos	76
10. Alineación Estratégica	77
11. Presupuesto de gasto corriente	80
12. Programación Plurianual y Anual de la Política Pública	81
12.1 Metas y Programación plurianual	81
12.2 Metas y Programación anual y semestral	81
13. Implementación del Plan	81
Glosario de Términos	85
Referencias	86
Anexos	87
Proceso de elaboración, aprobación, validación del registro de PEI	103

Índice de Tablas

Tabla 1 Reuniones previas de trabajo	20
Tabla 2 Número de participantes por taller	20
Tabla 3 Evaluación de los Objetivos Estratégicos 2017 -2021	23
Tabla 4 Talento Humano Institucional	29
Tabla 5 Software de información institucionales	29
Tabla 6 Procesos de Gestión de la P.N.	30
Tabla 7 PESTAL	31
Tabla 8 Procesos de Gestión de la P.N.	40
Tabla 9 Principios rectores de las instituciones públicas	58
Tabla 10 Principios de la doctrina institucional	58
Tabla 11 Valores dentro de la doctrina institucional	59
Tabla 12 Ejemplo de objetivo estratégico o específico	59
Tabla 13 Indicadores	74
Tabla 14 Alineación a la Planificación Nacional	77
Tabla 15 Gasto Corriente 2022	81

Índice de figuras

Figura 1 Evolución de la normativa institucional	22
Figura 2 Diagrama de criterios del MECE	25
Figura 3 Niveles de madurez	26
Figura 4 Niveles de postulación	27
Figura 5 Estructura Organizacional	28
Figura 6 Porcentaje procesos aprobados	30



Figura 7 Tasa de homicidios intencionales por año	34
Figura 8 Niveles de violencia	35
Figura 9 Caracterización de la violencia	36
Figura 10 Incidencia y porcentaje de delincuencia	37
Figura 11 Ciberdelitos más comunes	38
Figura 12 Niveles de violencia carcelaria	39
Figura 13 Mapa de actores	41
Figura 14 FODA Institucional	42
Figura 15 Metodología de la visión a largo plazo	44
Figura 16 Escala de colores	46
Figura 17 Ábaco de Regnier (priorización de variables)	47
Figura 18 Variables clave o estratégicas	48
Figura 19 Variables estratégicas	49
Figura 20 Fases de la planificación	55
Figura 21 Misión Institucional	56
Figura 22 Visión institucional	57
Figura 23 Principios Institucionales y su relación	59
Figura 24 Valores institucionales	60
Figura 25 Verbos únicos para la redacción de objetivos	61
Figura 26 Objetivos estratégicos 2021 – 2025	62
Figura 27 Mapa Estratégico	73
Figura 28 Relación de OE e Indicadores	76
Figura 29 Alineación a la Planificación Nacional	79
Figura 30 Herramientas de planificación institucional	80
Figura 31 Ciclo de Planificación y Gestión	82
Figura 32 Línea de Tiempo de aprobación del PEI	104

Índice de Códigos QR

Video PEI 2021 – 2025	Portada
Enlace 1 video escenario deseado 2030	52
Enlace 2 video institucional de la Policía Nacional 83 Años	57
Enlace 3 video de Doctrina Institucional	60
Enlace 4 video GPR	83
Enlace 5 Caja de Herramientas	83
Enlace 6 Memoria descriptiva de construcción del PEI	83
Enlace 7 Estudio Prospectivo	84
Enlace 8 Proceso de Ínfima Cuantía	84



INSTRUCTIVO DE CÓDIGO QR

Código QR

El Plan Estratégico con Visión Prospectiva de la Policía Nacional, inserta varios links impresos en forma de códigos QR lo que permitirá al usuario acceder a diferentes ayudas didácticas como videos, libros e instructivos.

1

Ingresa desde su dispositivo móvil a Play Store y busque cualquier aplicación para lectura de códigos QR.

2

Instale la aplicación en el dispositivo.

3

Con la aplicación instalada, permita el uso de la cámara del dispositivo.

4

Ya puede usar su lector de códigos QR, solo debe escanear cualquier código impreso en el presente libro y la aplicación le auto dirigirá hasta el video, la presentación instructivo o documento enlazado.



PRESENTACIÓN



Nuestro Plan Estratégico es el reflejo de una labor analítica y colaborativa, tendiente a fortalecer las capacidades institucionales...



General de Distrito
Fausto Lenin Salinas Samaniego
Comandante General de la Policía Nacional

La Policía Nacional del Ecuador en sus 83 años de profesionalización y 175 años cuidando de la sociedad; ha contribuido indisolublemente a mantener la paz social, el orden público y la seguridad ciudadana; ese es nuestro mayúsculo aporte a la estabilidad y progreso nacional. Ante los escenarios actuales y futuros, nuestra Institución se consolida como factor y herramienta primordial del estado para proveer un entorno de certidumbre, que dinamice el desarrollo del país.

Este invariable compromiso se ve reflejado cotidianamente en un trabajo profesional, caracterizado por los principios de valor, disciplina y lealtad, para atender con efectividad a las legítimas demandas ciudadanas; retos que exigen una asertiva transformación donde es ineludible que la planificación institucional se articule de modo integral con la planificación general del Estado, de tal modo que el efecto resultante de este proceso dé lugar a una policía moderna, flexible, eficiente, eficaz, adecuadamente equipada, para responder

inmediatamente ante las amenazas a la seguridad.

Con la premisa de que el pensamiento estratégico comienza en el más alto nivel de concepción y finaliza en el nivel más operativo de ejecución, nuestro Plan Estratégico es el reflejo de una labor analítica y colaborativa, tendiente a fortalecer las capacidades institucionales tanto en lo que corresponde a las directrices para estandarizar la planificación policial, como en la propuesta de metas basadas en indicadores de gestión; porque el control, seguimiento y evaluación tienen una relevancia gravitante, en el logro de los objetivos trazados.

De este modo el Plan Estratégico de la Policía Nacional es el producto de una inmutable evolución organizacional, tendiente a mejorar la seguridad ciudadana, aumentar la efectividad de los servidores policiales, incrementar la confianza de la ciudadanía, ampliar los niveles de transparencia en la gestión policial, sin dejar de lado la gestión del conocimiento y tecnologías, el bienestar y desarrollo integral de nuestro talento humano, así como el uso

PRESENTACIÓN



DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

General de Distrito
Fausto Lenin Salinas Samaniego
Comandante General de la Policía Nacional

PRESENTACIÓN

eficiente del presupuesto, racionalizando los recursos sin afectar la capacidad operativa de la Policía Nacional; aristas que configuran nuestro norte y nos proyectarán a convertirnos en la institución más confiable y transparente del sector público, además de líderes en seguridad ciudadana de la región.

Para la consecución de estos plausibles propósitos continuaremos haciendo patente la mística de servicio que nos caracteriza; poniendo toda nuestra experiencia, conocimiento, sacrificio, afrontando decididamente el presente y encarando con determinación el futuro; para que la institución policial conserve y fortalezca su rol protagónico en la protección de derechos, libertades y garantías de todos los habitantes del territorio patrio; porque el rumbo de la institucionalidad debe seguir, esa es la entrega que hemos heredado; esa es la entrega que los ecuatorianos esperan de nosotros y será siempre, sin importar las circunstancias, nuestro más elevado compromiso, para la prosperidad de la nación, a la que amamos con toda nuestra alma.



Lograr desarrollar acciones que marquen con efectividad y calidad el camino hacia una institución sólida...



General de Distrito
César Augusto Zapata Correa
Director Nacional de Planificación
y Gestión Estratégica de la Policía Nacional

Al asumir el cargo como Director Nacional de Planificación y Gestión Estratégica de la Policía Nacional, órgano asesor del Comando General, el cual busca enrumbar a la institución policial a la excelsitud sobre la base del aporte, fuerza y solidez profesional de quienes conformamos esta Dirección, el compromiso es lograr ejecutar estrategias y acciones que marquen con efectividad y calidad la consolidación de una institución, que se convierta paso a paso en un referente regional en el tema de seguridad ciudadana, con capacidad adaptativa y efectiva frente a los nuevos escenarios de amenazas y riesgos que se presentan en el contexto actual de nuestra sociedad.

El proceso de planificación estratégica institucional, se constituye en un elemento de vital importancia para el cumplimiento misional y coadyuva a materializar objetivos estratégicos, específicos y operativos, los mismos que se establecen en el escenario de tiempo 2021 - 2025 y permiten que nuestra institución desarrolle acciones de manera efectiva, con resultados que la sitúen

en un alto nivel de excelencia en el área de seguridad ciudadana y orden público.

Es necesario reconocer que el Ecuador está atravesando por un incremento delictual, dentro del cual toma notoriedad el crimen organizado, evidenciándose asimismo que los grupos delictivos adoptan nuevas modalidades de acción ilícita, dotándose de armas, equipamiento y tecnología. Por esta y otras razones estructurales, es necesario aplicar estrategias que hagan frente a las nuevas amenazas y sean sostenibles a corto, mediano y largo plazo y que apalanquen el fortalecimiento y modernización institucional.

Debe considerarse que la seguridad ciudadana, es una política de Estado, que brinda el marco constitucional para fortalecer y modernizar la Policía Nacional, con mecanismos que garanticen el ejercicio de los derechos de los ciudadanos ecuatorianos y extranjeros dentro del territorio nacional, por lo que se genera la iniciativa de fortalecimiento y modernización para apalancar y cumplir la misión constitucional.

PRÓLOGO



DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

General de Distrito
César Augusto Zapata Correa
Director Nacional de Planificación
y Gestión Estratégica de la Policía Nacional

PRÓLOGO

La propuesta de modernización contiene cinco pilares direccionados al apalancamiento institucional y convertirla en más moderna, equipada, especializada con infraestructura y tecnología de punta, además se han generado 35 propuestas de inversión que se presupuestan en un aporte económico aproximado de \$1.300.000.000,00 USD, recursos que se consolidan en el Plan de Fortalecimiento, el mismo que permitirá mejorar la efectividad en prevención, inteligencia e investigación técnica y científica actuando con transparencia, integridad y respeto a los derechos humanos, colocándonos en la capacidad de contrarrestar nuevos escenarios y amenazas delictivas en beneficio de la integridad de los servidores policiales y la seguridad ciudadana dentro del territorio ecuatoriano.

Estos planteamientos y lineamientos estratégicos son resultados de un estudio prospectivo, con enfoque académico, experiencial, participativo, incluyente y soportado en evidencia, en el que participó la academia, actores internos y externos, que finalmente dieron riqueza técnica a la propuesta y permiten consensuar criterios sociales que se consolidan en el Plan Estratégico con Visión Prospectiva institucional, año 2021 – 2025.

Se recalca la participación activa y el esfuerzo demostrado en aportes profesionales del alto mando institucional, servidores policiales, Ministerio de Gobierno, Academia y sociedad civil, por lo que es grato decir; que hemos logrado obtener un resultado sólido,

el cual cuenta con los informes técnicos y metodológicos entregados por diferentes actores, como: el Ministerio de Gobierno, Secretaría de Planificación, Comando General, Direcciones Generales y Nacionales, cuyo aporte, validación y aprobación permitieron su registro y posterior aplicación a nivel institucional.

Esta planificación será cristalizada a fin de conseguir concretar la visión institucional a través de la implementación de equipos de modernización, mismos que trabajaran de manera específica en núcleos de acción, definidos en las áreas de Talento Humano, Gestión Policial, Educación, Legal, Tecnología, Identidad, Proyectos de Inversión, y Salud.

Es el momento de invitar a todos quienes hacemos la Policía Nacional del Ecuador, a ser parte de este gran equipo de trabajo con el fin de ejecutar las acciones plasmadas en nuestro Plan Estratégico el cual recoge de forma detallada las grandes aspiraciones y decisiones que marcarán la diferencia en los resultados y continuar construyendo un escenario deseable, orientado a tecnología, equipamiento, infraestructura y bienestar policial, todo en pro de generar confianza en la ciudadanía y llegar a un ambiente de paz en el territorio nacional, siendo consecuentes además con los ideales adoptados desde el grito de nuestro juramento como Policía Nacional del Ecuador, mismo que mantiene en alto la vocación de servicio institucional.

¡Valor, Disciplina y Lealtad!



El enfoque prospectivo de este plan tiene por objetivo avizorar un escenario deseable de la Policía Nacional al año 2030,



Coronel de Policía de E.M.
Henry Román Tapia Lafuente
Subdirector Nacional de Planificación
y Gestión Estratégica de la Policía Nacional

La seguridad es una actividad inherente a todas las interacciones sociales del ser humano, se la puede conceptualizar en tres palabras: “exención de peligro”; sin embargo la dimensión que tiene la seguridad es tan extensa que ha sido objeto de estudio a fin de llegar a establecer y entender los alcances de la misma, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)¹ ha ampliado su concepción definiéndola como Seguridad Humana, en la que se abarca siete elementos detallados a continuación: seguridad económica, seguridad alimenticia, seguridad de la salud, seguridad ambiental, seguridad personal, seguridad comunitaria y seguridad política (PNUD, 1994).

De acuerdo con lo detallado se evidencia que la seguridad es un eje transversal para el desarrollo de la sociedad y del ser humano como individuo. En un ambiente

de seguridad un país puede tener una convivencia pacífica, desarrollar el comercio, el turismo, la industria, favoreciendo directamente a la gobernabilidad, a la economía y al mejoramiento de la calidad de vida en general.

En este contexto, la planificación estratégica es primordial para poder articular acciones, alcanzar propósitos u objetivos que deben responder a la realidad institucional y a las necesidades de la sociedad, es así que el presente plan se construyó en función de los principios constitucionales, instrumentos de planificación nacional y la misión de la Policía Nacional.

El enfoque prospectivo de este plan tiene por objetivo avizorar un escenario deseable de la Policía Nacional al año 2030, para lo cual se utilizaron métodos y herramientas prospectivistas de la escuela francesa, alimentada por insumos obtenidos del análisis situacional, la relación de variables DAFO, las tendencias globales y criterios

INTRODUCCIÓN

¹ Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas. (1994). Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social. New York: Quinn Infonnation Design.



DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

Coronel de Policía de E.M.
Henry Román Tapia Lafuente
Subdirector Nacional de Planificación
y Gestión Estratégica de la Policía Nacional

INTRODUCCIÓN

obtenidos de mesas de trabajo en la cual participaron expertos internos, externos y representantes de la academia. El Plan Estratégico de la Policía Nacional 2021-2025 consta de dos partes, en la primera se detalla todo lo pertinente a la construcción de la visión al año 2030 y el escenario prospectivo deseable, mientras que en la segunda parte se detalla la planificación estratégica para un escenario de tiempo 2021 – 2025, se describe los elementos orientadores para la institución la misión, visión, principios y valores, posteriormente en la formulación se definen los objetivos estratégicos, mapa estratégico, mapa de riesgos, indicadores y metas, este marco de planificación permitirá accionar estrategias y proponer proyectos innovadores con una visión prospectiva que deben ser implementados a mediano y largo plazo.

Es importante entender que la seguridad ciudadana es condicionada por los diferentes fenómenos sociales que se encuentran en un continuo cambio, dando lugar a la aparición de nuevas amenazas de distinto tipo como tecnológicas, híbridas, etc., englobadas en las denominadas “amenazas emergentes”; para lo cual la institución debe estar preparada y enfrentar estos escenarios de forma planificada y organizada en articulación con diferentes actores de la sociedad en las que se denota: autoridades de diferente nivel, sector privado, sistema de justicia, instituciones educativas y un aporte fundamental desde la academia con insumos basados en evidencia científica, cada uno

sumando en la cadena de valor² para la seguridad ciudadana y la justicia, que según Pazinato (2018) está integrada por la prevención del crimen y la violencia, la disuasión y control, la judicialización del delito, la rehabilitación, y reinserción. (p.16)

Este documento elaborado por la Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica se constituye en la carta de navegación institucional para un escenario de tiempo determinado al año 2025 con una línea prospectiva al año 2030 y de esta forma ser un instrumento que contribuya alcanzar un futuro deseable para la institución y estar preparados para nuevos desafíos de la seguridad, aportando significativamente a construir una convivencia social pacífica y con libertad.

2 Pazinato, E. (2018). Gobernanza y Gestión. Banco Interamericano de Desarrollo. *Líderes en Gestión de Seguridad Ciudadana*.

Dirección Nacional de Planificación
y Gestión Estratégica

Línea prospectiva y escenario al 2030





Construcción del Plan Estratégico 2021 – 2025 con Visión Prospectiva al 2030

A partir del mes de octubre se inicia un proceso participativo de formulación del Plan Estratégico 2021-2025 con visión prospectiva 2030, para lo cual se revisa el Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025 en su parte específica al eje de seguridad, así como la competencia institucional descrita en la Constitución de la República (CRE).

Para la construcción del Plan Estratégico de la Policía Nacional del Ecuador en el periodo comprendido 2021-2025, tendrá una visión prospectiva al año 2030, el cual se fundamenta en la interacción de muchas aristas que tiene la seguridad ciudadana y el orden público, considerando para tal efecto un enfoque académico, participativo, incluyente y soportando en evidencia. Para este estudio como parte de la planificación inicial, se trazó una hoja de ruta que engloba tanto la metodología a ser aplicada para la visión a futuro como también el periplo participativo con externos internos y externos para ser considerado un plan mucho más integral.

Como institución pública, fue preponderante generar un análisis situacional tanto introspectivo como circundante de su exterior, siendo la sumatoria de las opiniones de sus integrantes el producto que cimienta una evaluación de sus fortalezas y debilidades como también de sus oportunidades y amenazas, fungiendo este ejercicio como uno de los aspectos fundamentales para la planeación estratégica,³ es decir se desarrolló un FODA institucional, siendo la primera herramienta para tal efecto.

Considerando la globalización de la información, las tendencias cambiantes desde todos los ámbitos y la evolución humana, fue importante conceptualizar, entender y visibilizar estos aspectos para generar un escenario al 2030, generando movimiento, estrategias y planes para enfrentar las variaciones de un entorno tan cambiante en el futuro.⁴ Es así como la segunda herramienta utilizada fue la creación de las mega tendencias por parte de expertos de la Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica (DNPGE). Como en toda institución es importante establecer cuál es la situación actual desde un enfoque de prestación de servicios, es así como la Policía Nacional del Ecuador al ser la organización gubernamental cuya misión constitucional es la seguridad ciudadana y orden público, se realizó un ejercicio introspectivo que proyecta un análisis situacional y la construcción del reconocimiento e interpretación de su realidad,⁵ mediante la descripción del estado del arte.

Para el desarrollo de este documento se realizó seis talleres con diferentes actores, en el primer taller cumpliendo una metodología participativa y con los insumos necesarios, los expertos invitados tanto internos como externos interiorizaron estos factores y contribuyeron con su enfoque desde su realidad soportada en sus conocimientos.

3 Ramírez, J.(s.f.). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>

4 Alarcón, R. (2016). Mega-tendencias 2040. *Revista Publicando*,3(9),409-434. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833526>

5 Molina, N. (2005) ¿Qué es el estado del arte? *Cienc Tecnol Salud Vis Ocul*. 3(5), 73-75. doi: <https://doi.org/10.19052/sv.1666>



DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

Los expertos invitados internos fueron señores generales de las diferentes Direcciones Generales y Nacionales de los tres subsistemas policiales, en cuanto a expertos externos fueron invitados académicos de respetables instituciones de educación superior del país como el Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN) y el Instituto Superior Cotopaxi, así como funcionarios públicos del Ministerio de Gobierno. Este cuadro de expertos fue quienes participaron de manera continua en los siguientes talleres desarrollados.

En el primer taller, se utilizó la herramienta conocida como matriz del cambio de Michael Godet, la cual permite interrogar a los expertos acerca de los cambios que la institución puede presentar en el futuro considerando tres esferas: presentido, temido y anhelado.⁶ Después de este ejercicio los resultados fueron expuestos ante todos los participantes y se identificaron los factores de cambio,⁷ considerando: descripción, origen, estado actual y proponiendo un indicador, es decir se generaron las variables del enfoque prospectivo 2030.

La elaboración del segundo taller permitió la aplicación del Ábaco de François Regnier el cual consiste en un diagnóstico estratégico que se utiliza como método de consultas a expertos para tratar sus respuestas a partir de una escala de colores, esto con el fin de congrega diferentes opiniones respecto a cada variable. Mediante el programa de la web (color Insight), el grupo de expertos procedió a calificar en línea cada variable por su importancia, dando lugar a un grupo de variables priorizadas.

En el tercer taller las variables priorizadas resultado del proceso anterior, fueron analizadas nuevamente a fin de identificar las variables estratégicas o clave. Este proceso se realizó utilizando diferentes herramientas diseñadas para tal fin, basándose en el análisis estructural que Michel Godet quien diseñó el “MIC MAC”, la cual se constituye en una de sus herramientas más prestigiosas que permite priorizar los factores y determinar las variables estratégicas o clave del tema estudiado. Esta herramienta consiste en un sistema en el que se utiliza un cuadro de doble entrada que facilita enfrentar los factores tanto por filas como por columnas. En esta matriz los expertos calificaron el impacto de unos sobre otros. Los resultados se leen en un plano cartesiano al interior del cual se sitúan los factores según sus coordenadas de influencia o dependencia de unos con respecto a otros.

En el cuarto taller, luego de obtener los resultados del MIC MAC y las variables estratégicas o variables clave que permitieron la construcción del escenario deseado al 2030, se abrió paso para que los expertos puedan iniciar la construcción y validación de los elementos orientadores (misión, visión, principios y valores) y posteriormente los objetivos estratégicos para el escenario de tiempo 2021 -2025, aplicando la metodología del modelo de Gobierno por Resultados (GPR).

En el quinto taller, se validó las estrategias e indicadores del nivel N1, los mismos que fueron construidos en mesas de trabajo con la participación de los señores Subdirectores y personal de las diferentes unidades de planificación.

6 Mojica, J. (2008). *Cómo construir un escenario de futuro para tu empresa*. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/8673/100000483.pdf?sequence=1>

7 *Ibidem*



Finalmente, en el sexto taller se difundió el PEI con todos sus componentes, motivando el empoderamiento de la proyección institucional, así como denotar la importancia de involucrarse en los procesos para lograr una gestión de servicio de calidad. Este proceso de comunicación se efectuó de manera participativa e involucrando a todos las Direccionales Generales y Nacionales. El proceso de difusión inició con la explicación a través de un video sobre la importancia de participar en todos los procesos de gestión institucional y la importancia del trabajo en equipo para cumplir con los objetivos estratégicos propuestos. Posteriormente se comunicó cómo está concebida la Planificación Institucional, la misión y visión institucional, principio, valores, objetivos estratégicos y principales proyectos a corto, mediano y largo plazo con una visión prospectiva al año 2030.



DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

Resumen de reuniones de trabajo preparatorias

Tabla 1
Reuniones previas de trabajo

Reuniones previas de trabajo			
Reuniones de trabajo	Tema	Fecha	Participantes
Taller preparatorio para la elaboración del Plan	Plan Prospectivo Estratégico de la Policía Nacional 2021-2030 y el Plan Estratégico Institucional 2021-2025.	18/06/2021	12
Insumos Plan Estratégico	Reunión para la recopilación de insumos para la elaboración del Plan Estratégico	21/06/2021	10
Lineamientos	Lineamientos de Construcción del Plan Estratégico 2021-2025	29/06/2021	16
Equipo Técnico	Conformación del equipo metodológico	06/07/2021	8
Equipo Técnico	Levantamiento de información base	12/07/2021	6

Nota: Se describe las reuniones de trabajo previas realizadas por la DNPGE para la construcción del PEI 2021 - 2025.

Resumen de talleres de participación

Tabla 2
Número de participantes por taller

Taller	Tema	Fecha	Participantes
Primer taller	Factores de Cambios (tendencias y mega tendencias)	14/10/21	34 Expertos invitados
Segundo taller	Diagnóstico y calificación de variables estratégicas	21/10/21	51 Expertos invitados
Tercer taller	Presentación de variables estratégicas y construcción de escenario 2030	28/10/21	27 Expertos invitados
Cuarto taller	Validación de escenario 2030, construcción de elementos orientadores y objetivos estratégicos	25/11/21	27 Expertos invitados
Quinto taller	Validación de estrategias e indicadores N1 a los OE	20/12/2021	25 Directores, Subdirectores, Jefes y Analistas de Planificación
Sexto taller	Difusión del PEI – 2021 -2025	A partir de 24/01/2022	Nivel Directivo Expertos invitados

Nota: Se describe los talleres de trabajo desarrollados para la construcción del PEI 2021 - 2025.





DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

1. Reseña Histórica

El proceso de planificación en la Policía Nacional está ejecutado por la Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica la cual de acuerdo al Estatuto Orgánico de la Policía Nacional (2019), tiene como misión de acuerdo Art. 21: “Coordinar, dirigir, asesorar, controlar, evaluar técnica y metodológicamente el desarrollo, implementación de la gestión estratégica y operativa institucional, los programas, proyectos y estudios de inversión a través de las diferentes herramientas de gestión, así como el mejoramiento continuo de los servicios policiales, promoviendo la efectividad de los sistemas, procesos y componentes de la gestión institucional, en el marco de la normativa vigente.

Desde el año 2000 su marco normativo ha ido cambiando y adaptándose a las necesidades de la institución alineadas a la demanda de seguridad ciudadana.

Figura 1
Evolución de la normativa institucional



Fuente: DNTH-Departamento de Desarrollo Organizacional

Para el desarrollo de sus tareas la Policía Nacional coordinará sus funciones a nivel nacional coordinando con los diferentes niveles de gobiernos autónomos descentralizados y a través de la implementación de herramientas técnicas de gestión y administración, como:

- Plan Estratégico de la Policía Nacional,
- Acuerdo Ministerial No. 2626, La nueva estructura orgánica de las unidades operativas descentralizadas de la Policía Nacional,
- Registro Oficial No. 911, Acuerdo Ministerial No. 0080, Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Policía Nacional.



2. Competencias, Atribuciones y Rol Institucional

La Policía Nacional se establece normativamente desde la Constitución de la República del Ecuador, 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".

De acuerdo al Código Orgánico de Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público en el Art. 16 especifica que: "el rol de conducción y mando comprende la responsabilidad de la planificación y manejo operativo de los distintos procesos internos o unidades de las entidades previstas en este Código, conforme a su estructura organizacional."

El Art. 21 del sistema de competencias: "las entidades previstas en este Código desarrollarán sus actividades sobre la base del sistema de competencias coordinado e integral, definido por la autoridad rectora en asignación de competencias que contemple las respectivas funciones y ámbitos de acción, así como la articulación entre éstas. Toda gestión se asignará considerando las competencias personales y profesionales de las y los servidores de las entidades mencionadas, según corresponda".

3. Diagnóstico Institucional

3.1. Planificación Estratégica y Operativa

3.1.1. Evaluación del Plan Estratégico 2017 – 2021

De acuerdo a cada Dirección Policial se obtuvo los siguientes resultados de cumplimiento y aporte a los Objetivos Específicos alineados al Plan Estratégico institucional (Confianza y Transparencia) 2017-2021.⁸

Tabla 3
Evaluación de los Objetivos Estratégicos 2017 -2021

Objetivos Estratégicos	Resultado por año			
	2018	2019	2020	1º semestre 2021
Obj1: Incrementar la seguridad ciudadana y el orden público en el Territorio Nacional.	93,11%	88,10%	87,01%	89,09%
Obj2: Incrementar la efectividad operativa y administrativa de los Servicios Institucionales	95,42%	88,57%	89,43%	90,23%
Obj3: Incrementar la confianza de la ciudadanía en la Policía Nacional.	92,15%	88,70%	87,83%	86,20%
Obj4: Incrementar el control y evaluación de la conducta policial.	87,65%	90,17%	86,95%	87,26%

⁸ Departamento de Planificación Institucional y Proyectos – DNPGE, 20 de octubre 2021.



DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

Obj5: Incrementar la transparencia de la gestión Institucional	84,69%	91,12%	90,15%	91,06%
Obj6: Incrementar la eficiencia Institucional	82,48%	88,88%	86,66%	93,33%
Obj7: Incrementar el desarrollo integral del Talento Humano en la Institución	84,27%	87,46%	79,54%	84,67%
Obj8: Incrementar el bienestar laboral del Talento Humano Policial	89,51%	92,63%	84,81%	86,13%
Obj9: Incrementar el uso eficiente del presupuesto	76,23%	84,80%	81,31%	80,80%
Total	88,08%	88,93%	86,39%	87,75%

Nota: Se describe el cumplimiento porcentual de los OE del periodo 2017 – 2021 del PEI elaborado por la DNPGE.

De la tabla anterior se determina lo siguiente:

- La evaluación de los periodos 2020 y 2021 fue desarrollada considerando la estructura organizacional por procesos acorde al Acuerdo Ministerial No. 080 y los periodos 2018 y 2019 con la estructura anterior a la implementación de este Acuerdo Ministerial.
- En cada evaluación anualmente se ha revisado y considerado un aproximado de 650 proyectos, 100 acciones relevantes y 250 indicadores para su análisis y consolidación para cuantificar el cumplimiento y aporte de cada dependencia policial al cumplimiento del PEI.
- La metodología utilizada para la evaluación es única y creada de forma específica para el Plan Estratégico de la Policía Nacional, considerando la complejidad que presenta el mismo por su nivel de desconcentración.
- Al concluir las evaluaciones se identificó que la Policía Nacional ha obtenido una calificación de aporte al cumplimiento del Plan Estratégico Institucional de 88,08% en el 2018; 88,93% en el 2019; 86,39% en el 2020 y en el primer semestre del 2021; el 87,75%.

3.1.2. Evaluación del Modelo Ecuatoriano de Excelencia

El Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia (MECE), plantea los lineamientos que al ser adoptados impulsan a una institución pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía de acuerdo con resultados cuantificables. Este se conforma de nueve criterios, clasificados en dos grupos:

- Primer grupo.** - Denominado “Agentes Facilitadores”, incluyen los criterios relativos a la gestión, esto es, lo que la institución hace para la implementación del MECE y que acciones ha tomado al respecto.
- Segundo grupo.** - Denominado “Resultados”, relacionado a los logros cualitativos y cuantitativos que está alcanzando la institución.

Figura 2
Diagrama de criterios del MECE



Fuente: Subsecretaría de Evaluación y Control del Servicio Público, MDT.

Los criterios establecidos en el grupo de “Agentes Facilitadores” se relacionan directamente con los criterios del grupo de “Resultados”, ya que los resultados responderán a las actuaciones desarrolladas por los agentes facilitadores. En otras palabras, los resultados siempre tendrán correlación con la gestión.

El camino a la excelencia se inicia con el compromiso de la institución de mejorar continuamente su gestión con el fin de satisfacer y superar las expectativas de las partes interesadas, aplicando sucesivamente el ciclo de mejora continua, denominado PDCA (Planificar - Desarrollar - Controlar - Actuar). El Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia ha establecido cuatro niveles de madurez.



DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

Figura 3
Niveles de madurez



Fuente: Equipo metodológico

En el 2015, con el Modelo de Reestructuración del Estado con el 86% de cumplimiento se obtuvo el reconocimiento al primer nivel de madurez denominado **“COMPROMETIDO”**.

Para julio de 2018, la Policía Nacional del Ecuador obtuvo el reconocimiento al segundo nivel de madurez institucional **“ORGANIZADO”**, el mismo que fue obtenido en luego del proceso de postulación, con una obtención de más de 317/1000 puntos de madurez en los 9 criterios del Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia.

En la actualidad la institución, se encuentra postulando al siguiente nivel de madurez denominado **“DESARROLLADO”**.

Figura 4
Niveles de postulación



Fuente: Equipo metodológico

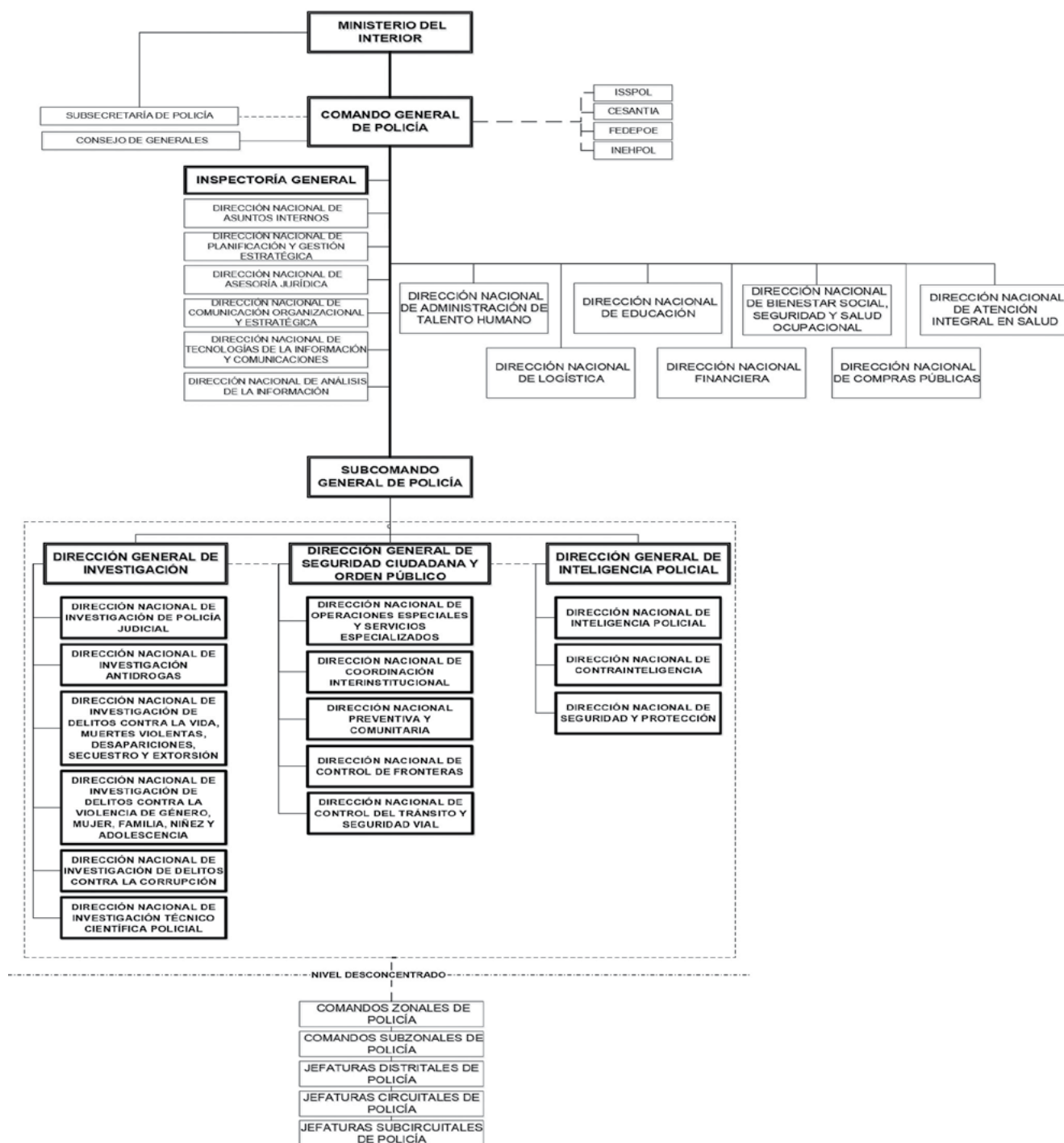
3.2. Estructura Organizacional

Con la publicación del Registro Oficial No. 911, Acuerdo Ministerial No. 0080 del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Policía Nacional, la estructura orgánica se encuentra graficada de la siguiente manera:



DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

Figura 5
Estructura Organizacional



Fuente: Estatuto Orgánico por procesos P.N.

3.3. Talento humano

Los servidores policiales están integrados por: servidoras o servidores policiales directivos; y, servidoras o servidores policiales técnico operativos, de acuerdo al siguiente numérico:

Tabla 4
Talento Humano Institucional

Nivel	Grado	Base de datos
Directivos	GRAI	2
	GRAD	19
	CRNL	189
	TCNL	311
	MAYR	788
	Subtotal	1309
	CPTN	896
	TNTE	1115
	SBTE	1772
	Subtotal	3783
Técnico Operativos	SUBM	18
	SUBP	109
	SUBS	654
	SGOP	2357
	SGOS	16360
	CBOP	4560
	CBOS	13698
	POLI	8501
	Subtotal	46257
	TOTAL	51349

Fuente: DNTH, fecha de corte: 24/01/2021

3.4. Tecnologías de la información y comunicación

La institución cuenta con algunos sistemas institucionales de los cuales se detalla los siguientes:

Tabla 5
Software de información institucionales

AFIS:	Sistema Automatizado de Identificación Dactilar.
AVIS+F:	Sistema Automatizado de Identificación Biométrica por Voz y Facial.
IBIS:	Sistema Integrado de Identificación Balística.
CITRIX:	Solución de entrega de aplicaciones bajo demanda que permite visualizar, centralizar y administrar cualquier aplicación Windows®.



DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

ZIMBRA:	Correo electrónico de la policía nacional que usa la denominación @policía.gob.ec
DOCPOL:	Sistema de Gestión Documental para la Policía.
EDUVIRTUAL:	Plataforma de Educación Virtual de la Policía Nacional.
HORUS:	Sistema de control de las actividades realizadas por servidores policiales del eje preventivo.
SIIPNE:	(versión I, II, 3W): Sistema Informático Integral de la Policía Nacional, base de datos e información.
SISTEMA DAVID 20i2:	David (gran gobernante del antiguo Israel) 20i2 (20 significativo de sobresaliente y el término i2 Analysts Notebook, sistema estadístico del CMI.
SGP:	Sistema de Gestión Policial, sistema estadístico.

Nota: Se describe los softwares más utilizados en la gestión operativa y administrativa.

3.5. Procesos y procedimientos

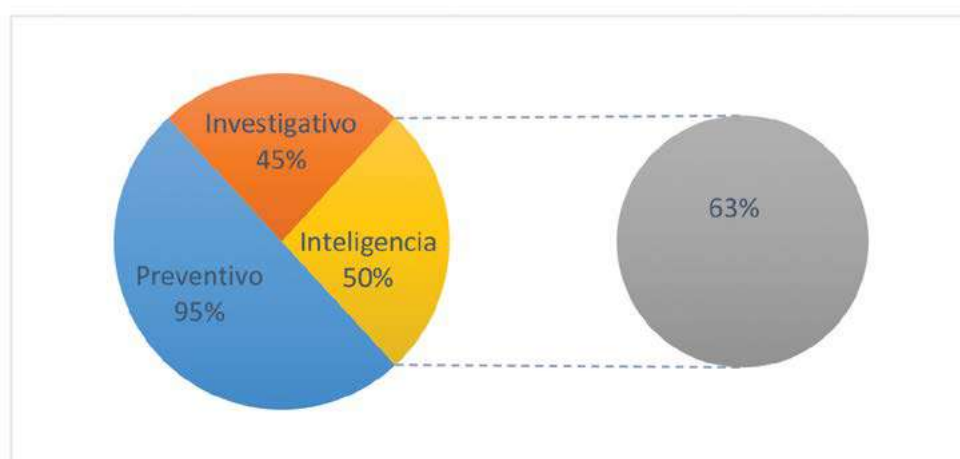
Los procesos en la institución siguen siendo levantados y documentados en los tres subsistemas que integran la institución, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 6
Procesos de Gestión de la P.N.

PROCESOS DE GESTIÓN DE LA POLICIA NACIONAL						
SUBSISTEMAS	Direcciones	Unidades	Macroproceso	Procesos	Subprocesos	Porcentaje
Preventivo	5	17	1	22	19	95%
Investigativo	7	34	1	16	36	45%
Inteligencia	1	3	1	6	13	50%
TOTAL:						63%

Nota: Se describe el numérico de talento humano policial.

Figura 6
Porcentaje procesos aprobados



Fuente: DNPGE- Departamento de Procesos.

4. Análisis Situacional

4.1. PESTAL

Mediante esta herramienta se realiza un análisis descriptivo del entorno de la institución, al hablar de entorno o contexto se refiere, a todos aquellos factores externos que son relevantes para la organización, por lo que su análisis resulta vital para la generación de estrategias o proyectos a corto y largo plazo.

Tabla 7
PESTAL

PESTAL Factor	Detalle	Plazo			Impacto
		Corto	Mediano	Largo	
POLITICO	Débiles políticas migratorias ante la crisis humanitaria a nivel regional, permitiendo el ingreso de ciudadanos de todas las nacionalidades sin controles necesarios.		X		Negativo 
	Respaldo de las autoridades gubernamentales en el cumplimiento de las actividades operativas policiales.		X		Positivo 
	Cooperación Internacional con otros estados para fortalecer la seguridad ciudadana y el orden público.	X			Positivo 
	Influencia política en las actividades policiales operativas y administrativas		X		Negativo 



DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

ECONÓMICO	Déficit global de 4812 millones de dólares en el 2,21, equivalente al 4,6 % del PIB	Ecuador a través del Ministerio de Finanzas, asegura que bajará a la mitad el déficit fiscal en el 2022. (Sistema Económico Latinoamericano y El Caribe, 2021)	X		Muy negativo
	Nuevas modalidades de delitos en el ciberespacio.	Megatendencias; impacto en la economía	X		Negativo
	Recursos financieros ilimitados del crimen organizado transnacional	El avance tecnológico y la libre comercialización de tecnología e informática a la cual tiene acceso a estructuras criminales y grupos irregulares armados, genera una lucha desigual con las fuerzas del orden.		X	Muy Negativo
	Incremento de la tasa de desempleo a nivel nacional.	Solo el 32% de los Ecuatorianos cuenta con un empleo adecuado o pleno.		X	Negativo
SOCIAL	Nuevas tecnologías para el cometimiento de actos ilícitos	inteligencia artificial, internet de las cosas, redes 5G, drones, entre otros		X	Negativo
	Nuevas tendencias y carreras innovadoras en criminología y criminalística	Las nuevas carreras influyen en la mejora continua del trabajo investigativo criminal de la Policía Nacional			Positivo
	Incremento de factores de riesgo	Incremento de factores de riesgo (sociales, situacionales, comunitarios, etc.) e incivildades en diferentes lugares del territorio ecuatoriano.		X	Indiferente
	Nuevas tipologías de delitos que afectan a la seguridad ciudadana y orden público.	Inserción de nuevos modus operandi internacionales más violentos, que generan conmoción social e incrementan la percepción de inseguridad.	X		Negativo
	Privatización de la seguridad	Existe una tendencia a privatizar la seguridad debido al incremento delincuencia.	X		Indiferente
TECNOLÓGICO	Inteligencia artificial, internet, etc.	Innovación tecnológica en la seguridad ciudadana y orden público, herramientas de análisis cualitativo, cuantitativo, bases de datos, sistemas informáticos.	X		Positivo
	Robo de información electrónica	Incremento de nuevos ataques cibernéticos a las entidades públicas y privadas.	X		Negativo
	Innovación tecnológica	Innovación tecnológica dirigida a mejorar las capacidades de la fuerza pública con el fin de reducir el impacto del incremento en violencia y delincuencia.	X		Muy Positivo
	Data Institucional	Inexistencia de una data institucional generada a partir de la información proporcionada por los subsistemas policiales, que permita una gestión integral de las competencias policiales	X		Negativo



AMBIENTAL	Deforestación	Deforestación para la construcción de pistas de aterrizaje clandestinas, minería ilegal y pasos no autorizados.	X		Negativo
	Desastres naturales	Desastres naturales a causa del cambio climático		X	Negativo
LEGAL	Código Orgánico Integral Penal	Normativa legal (COIP) con vacíos jurídicos que perjudican la labor policial	X		Negativo
	Procesos Judiciales	Impunidad y falta de celeridad en los procesos judiciales por parte de la administración de justicia.	X		Muy Negativo
	Ley de Seguridad Pública y del Estado	Contar con un Sistema Nacional de Inteligencia, que articula la inteligencia de varias entidades del Estado.	X		Muy Positivo

Nota: Se describe los diferentes factores del contexto agrupados en la matriz PESTAL y cualificados.

4.2. Estadísticas Delictivas

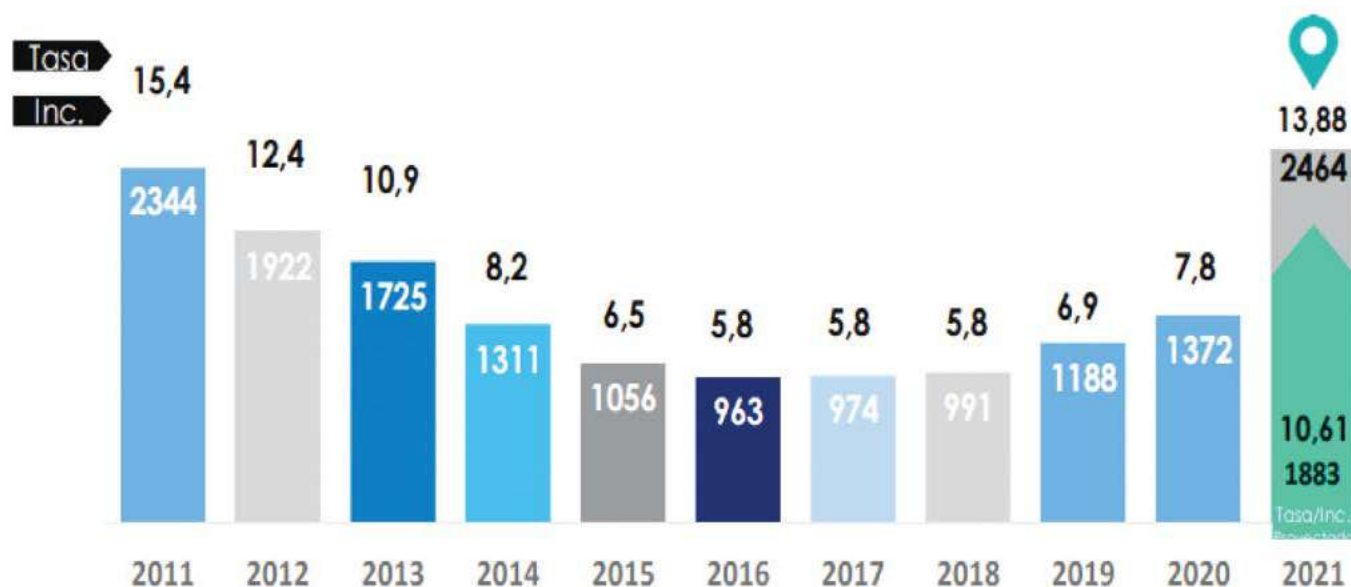
La información generada de la individualización, taxonomía y análisis de las denuncias realizadas en Fiscalía es el insumo primordial para que la Dirección Nacional de Análisis de la Información (DAI), realice las estadísticas delictuales, las cuales son segregadas por: nivel de violencia, caracterización de la violencia, incidencia delictual Cuadro de mando integral (CMI), así como la actividad delictual derivada de la utilización de medios informáticos y en el panorama actual: la violencia carcelaria.

Esta información cuantitativa, fortalecerá e instruirá la visión delictual de cada circunscripción territorial para la toma de decisiones estratégicas y prospectivas al nivel gerencial.



DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

Figura 7
Tasa de homicidios intencionales por año



Nota: Los valores correspondientes al año 2021 tienen un corte al 30 de diciembre.
Fuente: DAI, 2021

En el presente cuadro se hace la relación de los homicidios intencionales registrados en el territorio nacional desde el año 2011 al 2021 (hasta los 30 días del mes de diciembre), con un corte anual y una valoración absoluta y porcentual.

Durante el año 2011 al 2018, los homicidios intencionales tuvieron una reducción continua y significativa, estableciéndose en una tasa de 5,8 personas fallecidas por cada 100 000 habitantes. En contraposición al cambio y aumento que ha sufrido este indicador desde el año 2019 hasta finalizar el mes de diciembre del año que recurre, llegando a una tasa de 13,88 personas fallecidas por cada 100 000 habitantes.

Con respecto a los niveles de violencia a continuación se presenta un resumen gráfico con un comparativo desde el año 2020 al mes de octubre del 2021.

Figura 8
Niveles de violencia



Nota: Los valores correspondientes al año 2021 tienen un corte al 15 de octubre.
Fuente: DAI, 2021

En la presente infografía se presenta algunas variables dentro del ámbito englobante de los homicidios intencionales, desagregándolos en: tipo de muerte, tipo de violencia y sus génesis; aplicando una comparación de valor absoluto entre los eventos suscitados en el año 2020 y 2021.

En cuanto al tipo de muerte, se disgrega conforme la tipificación establecida en el Código orgánico Integral Penal (COIP), verbigracia: los asesinatos presentan un incremento de 846 eventos en lo que va del año, en confrontación al año 2020, en cuanto a los femicidios existe un decremento de 2 eventos, en el periodo ut supra.

En tipo de violencia, la discriminación conceptual se realiza entre violencia criminal y violencia interpersonal, estableciendo que durante el año 2021 existen 414 eventos más de índole criminal, que de características interpersonales.

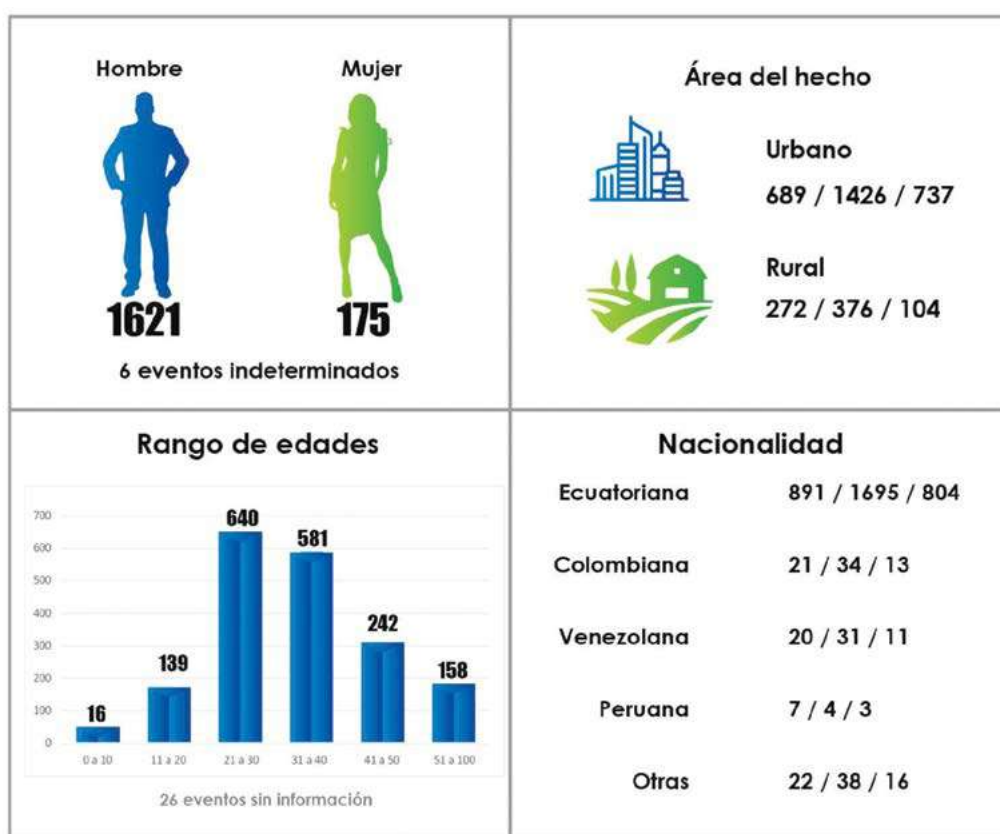
En el mismo sentido, las muertes derivadas de violencia criminal encuentran en el tráfico interno de drogas (microtráfico) la causa más representativa, con un total 448 eventos en lo que va del año y en comparación al año 2020 tiene un incremento de 257 eventos.



DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

Con respecto a las muertes derivadas de violencia interpersonal, las riñas son la causa más representativa con un total de 457 eventos en lo que va del año y en comparación al 2020 tiene un incremento de 239 eventos.

Figura 9
Caracterización de la violencia



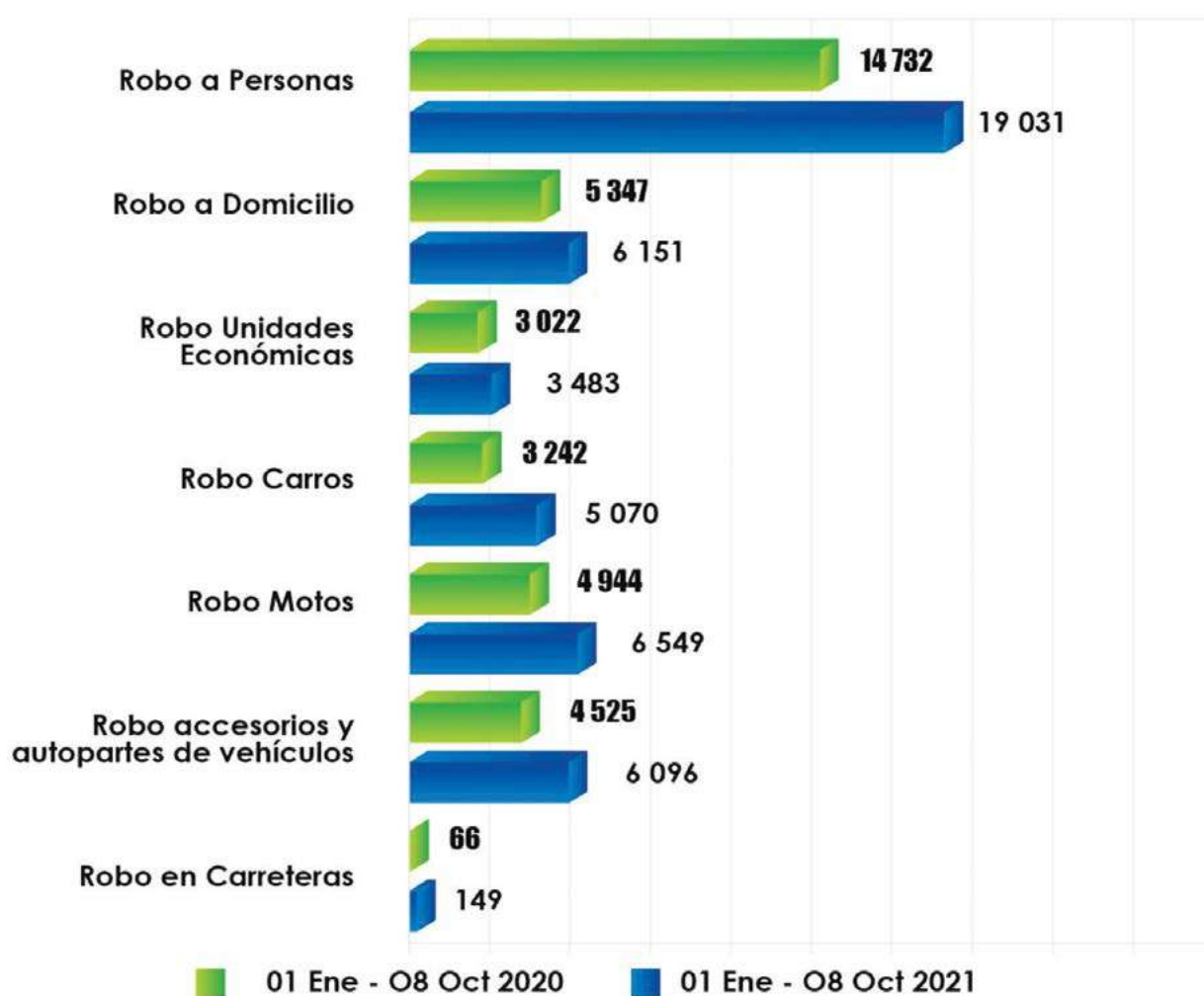
Nota: Los valores correspondientes al año 2021 tienen un corte al 15 de octubre.

Fuente: DAI, 2021

De los eventos de connotación violenta en contra el derecho a la vida durante el transcurso del año, los interfectos fueron en su gran mayoría hombres con un total de 1621 frente a 175 que fueron mujeres, siendo el rango etario de 21 a 40 años, quienes han sido víctimas con un total de 1221.

Frente al lugar del hecho donde se cometieron estas acciones violentas se establece que 1426 fueron dentro de una circunscripción territorial urbana y en relación con el año 2020 tiene un incremento de 737 eventos. Siendo las víctimas en su gran mayoría de nacionalidad ecuatoriana.

Figura 10
Incidencia y porcentaje de delincuencia



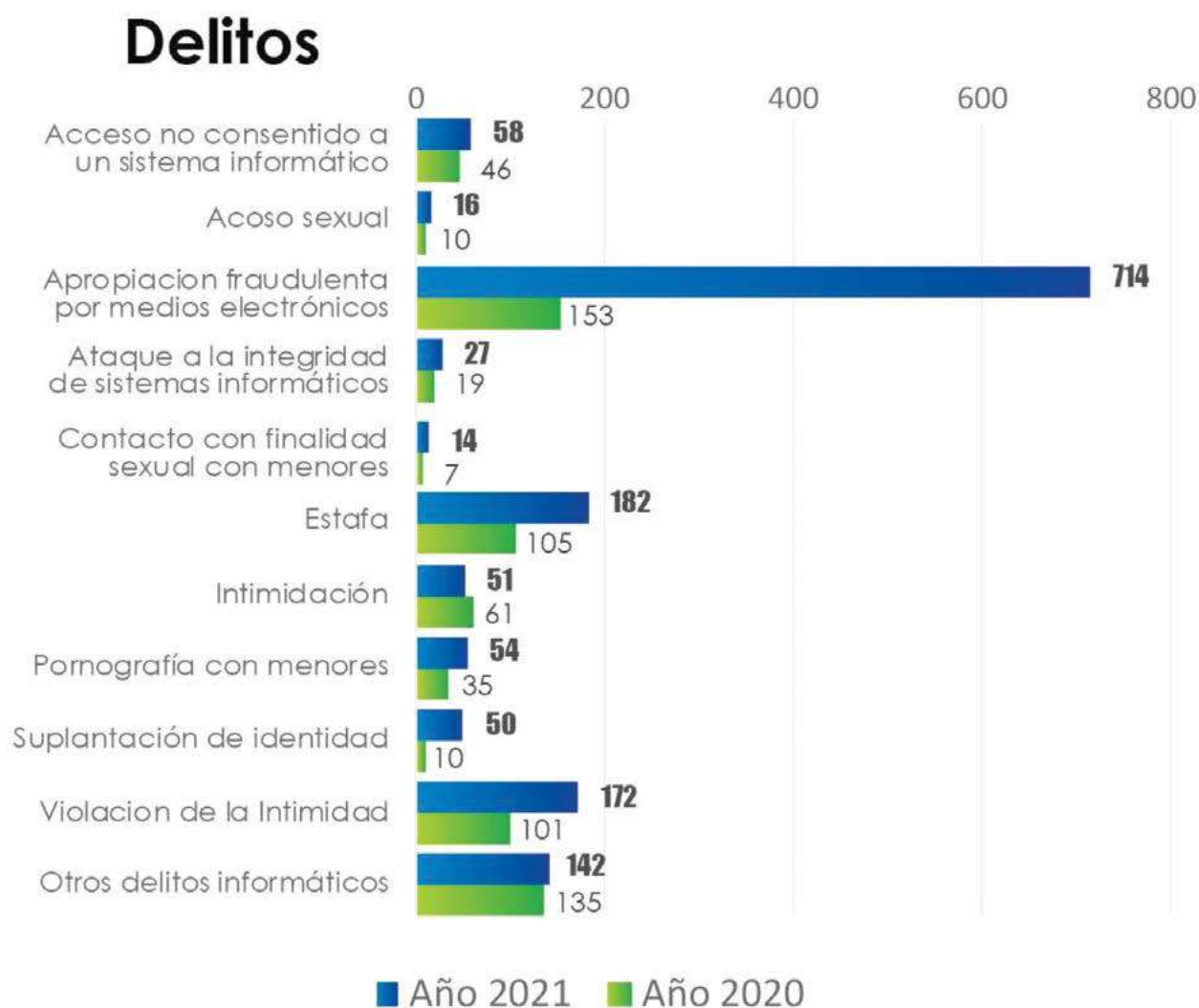
Nota: Los valores correspondientes al año 2021 tienen un corte al 08 de octubre.
Fuente: DAI, 2021

De los gráficos que anteceden se desprende los delitos ponderados dentro del cuadro de mando integral, el cual se compone de 7 variables que son: robo a personas, robo a domicilios, robo a unidades económicas, robo a carros, robo a motos, robo de bienes, accesorios y autopartes de vehículos y robo a ejes viales o carreteras; expresado que existe un incremento en cada una de las incidencias tanto absoluta como porcentual, en el transcurso de este año frente al año 2020 en el mismo periodo.



DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

Figura 11
Ciberdelitos más comunes

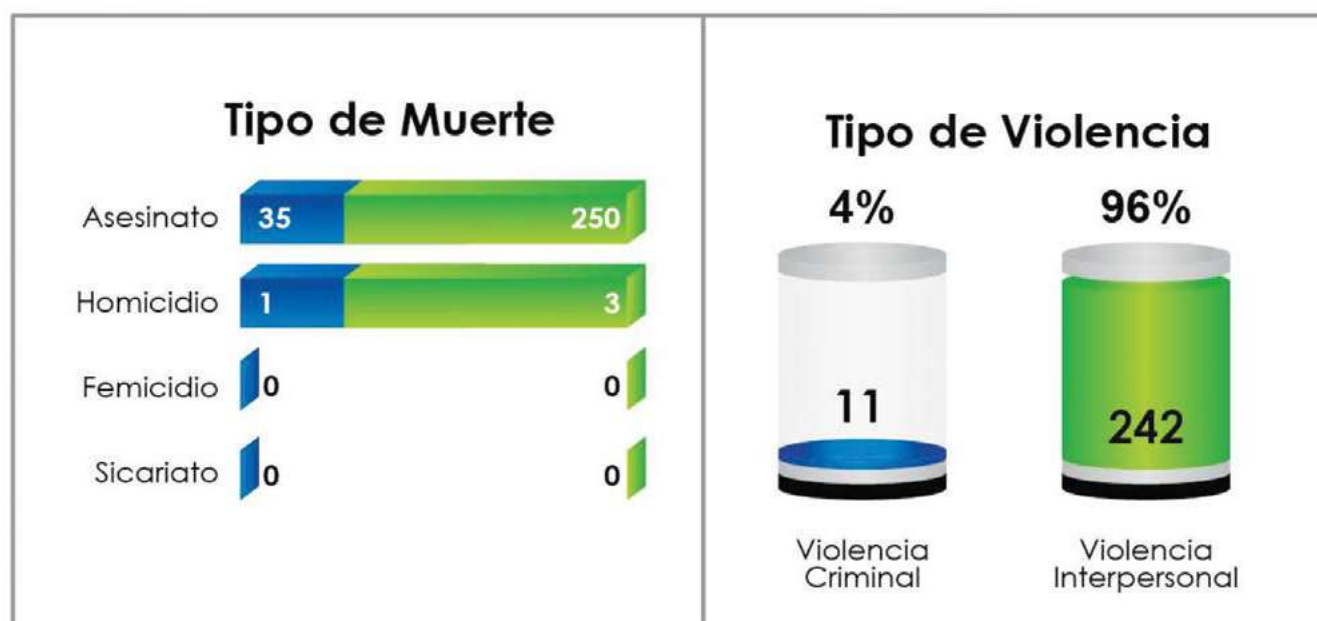


Nota: Los valores correspondientes al año 2021 tienen un corte al 15 de octubre
Fuente: DAI, 2021⁹

En la gráfica se describe los delitos que su accionar se encuentra contenido en este campo amplio de la ciberdelincuencia, es decir acciones típicas, antijurídicas y culpables ejecutados mediante la utilización de medios informáticos, los cuales han tenido un crecimiento en su gran mayoría durante el transcurso del año que recorre y que la apropiación fraudulenta por medios electrónicos ha sido el más denunciado en Fiscalía.

⁹ Nota: Los valores correspondientes al año 2021 tienen un corte al 15 de octubre

Figura 12
Niveles de violencia carcelaria



Nota: Los valores correspondientes al año 2021 tienen un corte al 15 de octubre

Fuente: DAI, 2021

En la presente infografía se presenta el nivel de violencia carcelaria, específicamente orientado a las muertes dentro de los centros de rehabilitación social a nivel país, donde se puede observar un incremento de la mortalidad en lo que va del año tanto en valores absolutos y porcentuales con referencia al año 2020, siendo la violencia interpersonal la que aporta con 242 interfectos.

4.3. Análisis sectorial y diagnóstico territorial

La estructura de la Policía Nacional se encuentra descrita en el estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Policía Nacional el cual se expide mediante acuerdo ministerial 0080 de fecha 08 de marzo del 2019 suscrito por María Paula Romo Rodríguez Ministra del Interior, esto en concordancia al acuerdo ministerial 2626 de fecha 26 de mayo del 2012 suscrito por el Ministerio del Interior donde se acuerda: Aprobar la Nueva Estructura de las Unidades Operativas Desconcentradas de la Policía Nacional conforme a las zonas de planificación SENPLADES. De esta forma la institución despliega sus servicios a nivel nacional a través de la siguiente estructura:



DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

Tabla 8
Procesos de Gestión de la P.N.

• Ministerio de Gobierno	
• Comando General Policía Nacional	
• Componente Asesor	07 direcciones
• Componente de Apoyo administrativo	07 direcciones
• Subcomando General	
• Dirección General de Investigación	06 direcciones
• Dirección General de Inteligencia	02 direcciones
• Dirección General de Seguridad Ciudadana y Orden Público	05 direcciones
• Comando Zonal de Policía	09 zonas
• Comando Subzonal de Policía	29 subzonas
• Jefatura Distrital de Policía	140 distritos
• Jefatura Circuitual de Policía	1134 circuitos
• Jefatura Subcircuitual de Policía	1871 subcircuitos

Nota: Se describe un resumen de la estructura de acuerdo al acuerdo ministerial 080.

4.4. Mapa de actores

A través de esta herramienta se describe los actores claves, considerando la evaluación de sus intereses y las formas en las cuáles estos se interrelacionan, el presente mapeo no es diagnóstico se considera una identificación que permite priorizar a las instituciones y organizaciones que se interrelacionan con la Policía Nacional del Ecuador.

Figura 13
Mapa de actores



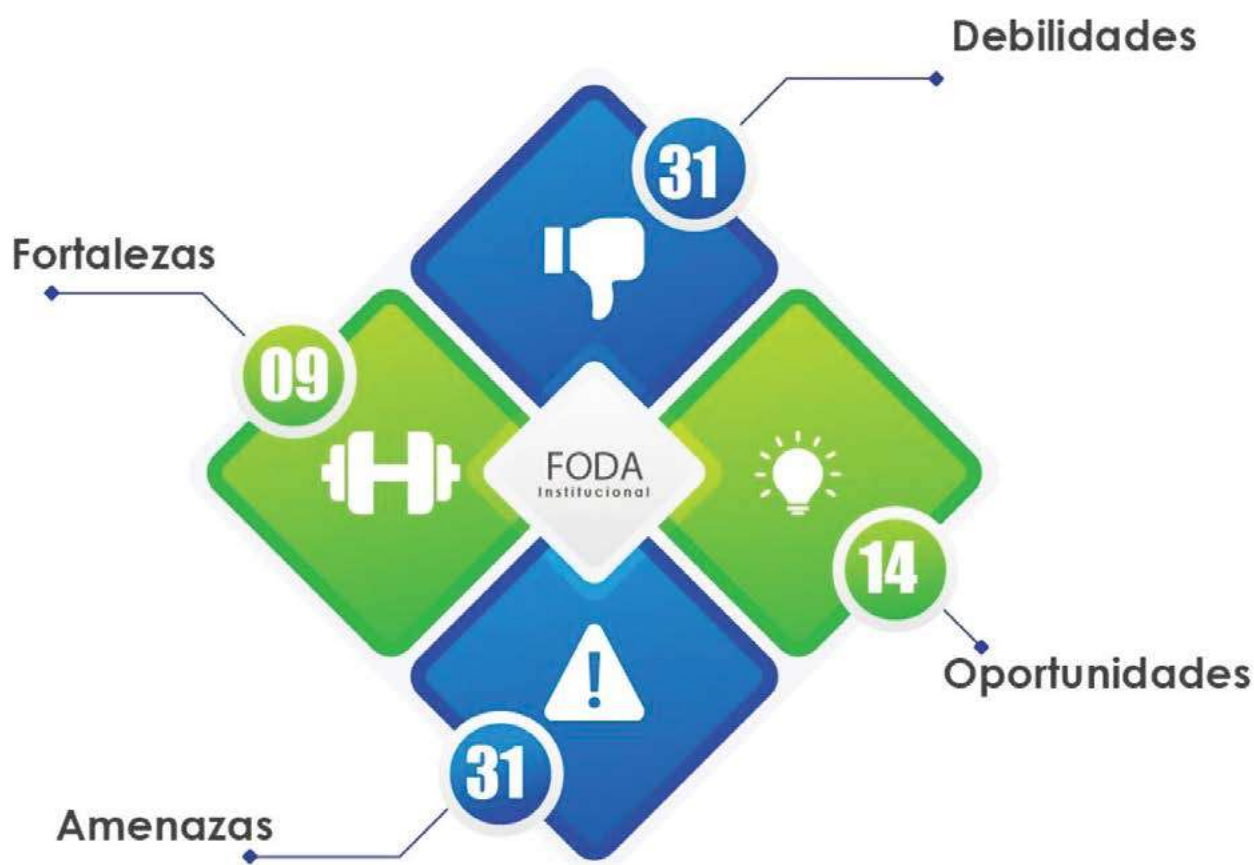
Nota: Se identifica las instituciones u organizaciones que se interrelacionan con la Policía Nacional en sus diferentes ámbitos.

4.5. FODA Institucional

El estudio FODA se refiere al análisis de factores buenos y malos, internos y externos que influyen sobre una institución, esto da paso a la construcción de un estudio técnico y estratégico para evidenciar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se entiende por fortaleza a una característica positiva interna que se debe impulsar para llegar a la consecución de una gestión buena e impactos positivos. Sobre las oportunidades se entiende que son características externas siendo aspectos que se deben aprovechar y tendrán efectos positivos en la institución. Las debilidades son las deficiencias que afectan el aspecto interno de la institución y se debe tomar acciones para eliminarla. Amenazas se pueden entender como situaciones malas y negativas de índole externo que va a incidir en las acciones de la institución, pero son característicos porque la institución como tal no puede cambiar, pero si puede tomarlo en cuenta para minimizar su impacto.

Con la participación de las subdirecciones nacionales institucionales se ha logrado identificar un FODA institucional compuesto de 09 fortalezas, 31 debilidades, 14 oportunidades y 31 amenazas. (Anexo 1).

Figura 14
FODA Institucional



Fuente: Equipo metodológico

4.6. Gobierno por Resultados

Para la estructura del presente PEI, la Policía Nacional se basa en la metodología GPR, y mediante el uso de su herramienta permite involucrar el establecimiento de una jerarquía de planes, donde su nivel superior es el Plan Nacional de Desarrollo y a continuación las agendas sectoriales, programas, planes estratégicos institucionales y finalmente los planes operativos de las unidades que ejecutan los proyectos y procesos.

Dentro de la jerarquía de planes GPR de la institución, se considera como Plan Estratégico el nivel N1, como Planes Específicos los niveles N2 y N3, y Planes Operativos al nivel N4.

La metodología de la Herramienta Gobierno por Resultados GPR, ha permitido a la institución policial establecer la alineación de planes, gestión de proyectos, gestión de procesos y de resultados en sus diferentes niveles de la gestión estratégica institucional (N2, N3 y N4), estos



elementos son la fuente generadora del cumplimiento de los Objetivos estratégicos institucionales (N1).

5. Estudio Prospectivo institucional al 2030

El 20 de septiembre del 2021 el Consejo Nacional de Planificación aprobó el “Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025, siendo entregado a la Asamblea Nacional el 21 de septiembre del 2021. Este plan se constituye en la máxima directriz política y administrativa para el diseño y aplicación de la política pública en el Ecuador.

El “Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025 dentro de su abordaje multidimensional del estado, presenta el eje de seguridad integral que busca de forma general el desarrollo de las personas dentro de un ambiente de seguridad y respeto de libertades fundamentales. Asimismo, el objetivo 9 con su política 1, se enfoca en fortalecer la protección interna y el manteniendo del orden público para promover una convivencia pacífica de la ciudadanía.

En ese orden de ideas, la Policía Nacional del Ecuador tiene la misión constitucional de “atender la seguridad ciudadana y el orden público dentro del territorio nacional”, y al constituirse en una institución del estado, tiene la obligación legal de diseñar y construir un plan estratégico institucional que se alinee y coadyuve al cumplimiento de los objetivos nacionales para crear el Ecuador de las oportunidades.

Habría que señalar también que, en el último quinquenio han sucedido eventos adversos e inadvertidos en el país, e.g. terremoto en Pedernales y manifestaciones violentas en octubre del 2019, que han generado reflexión colectiva institucional, concluyendo en la necesidad institucional de generar una actitud proactiva - anticipatoria, que vigile el presente con intención prospectiva para prepararse para el futuro.

Con estos antecedentes, el plan estratégico institucional incorpora una visión a largo plazo con un horizonte temporal que sobrepasa el periodo gubernamental y genera una reflexión colectiva institucional hacia el año 2030. Esta visión de largo plazo por un lado busca advertir sobre un nuevo escenario de amenazas y riesgos que se configura constantemente en el mundo VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) en el que nos desarrollamos y, por otro lado, busca generar cambios estructurales que le permitan a la Policía Nacional convertirse en una institución que aprende, anticipa y se adapta constantemente al entorno que le rodea.

5.1. Metodología para la construcción de la Visión de Largo Plazo

La visión de largo plazo de la Policía Nacional del Ecuador se construyó a partir de las bases teóricas y metodológicas de la prospectiva de corte francés. Las fases metodológicas fueron las siguientes:

Figura 15
Metodología de la visión a largo plazo



Fuente: (Baena, 2015). Elaboración: propia

A. Fase I Entendimiento del contexto

En esta fase se configuraron los parámetros del objeto de estudio. Se busca entender la problemática. Se realizó el estudio del sistema Policía Nacional del Ecuador y las diferentes aristas que lo componen, con la finalidad de conocer cómo ha evolucionado en el transcurso del tiempo (pasado y presente). Culminada esta fase, se estará en la capacidad de visualizar en el futuro el sistema estudiado (Baena, 2015). Dentro de esta fase se realizó lo siguiente:

- a. Análisis estadístico de los niveles de violencia y delincuencia, lo que permitió constatar el estado actual de los diferentes indicadores de seguridad que son claves para medir el desempeño policial;
- b. Revisión bibliográfica de documentos como: leyes, reglamentos, planes de gobierno de superior nivel, instructivos, resoluciones y directivas, que permitió conocer las características y evolución de la Policía Nacional a través del tiempo;
- c. Se investigó información respecto de: tendencias mundiales, tendencias futuras del crimen y tecnología aplicada a la seguridad a través de los diferentes buscadores de información académica (EBSCO, Taylor & Francis, Google académico y Scielo), con la finalidad de conocer tendencias actuales y futuras que podrían afectar el desempeño policial hasta el año 2030, y también, cómo funcionan las policías consideradas como las más efectivas del mundo.
- d. Mapeo de actores: construcción de una base de datos de actores representantes del gobierno, sociedad civil, empresa privada y academia, que inciden dentro de la función policial.



Fase II. Visualización estratégica

La comprensión sistémica y multidimensional del contexto busca refinar el enfoque de observación. El conocer de manera detallada cada uno de los elementos que conforman el sistema estudiado, permite que se pueda estimar con bases, la significación que cada elemento tendrá en el futuro, a esto se llama: visualización estratégica (Baena, 2015). Dentro de esta fase se realizó lo siguiente:

- a. Factores de cambio: fenómenos que inciden en los hechos portadores del futuro (Cepeda, 2018). Dentro del ejercicio prospectivo se obtuvieron 56 factores de cambio, a partir del desarrollo de las siguientes herramientas:
 - Análisis DOFA: de acuerdo a Salim et al., 2017a **pesar de la importancia que la IC tiene en las pequeñas y medianas empresas (PyMEs)**, el DOFA facilita evaluar las condiciones actuales del objeto de estudio. Con esta herramienta se desarrolló el diagnóstico interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas) de la Policía Nacional del Ecuador, a partir de la información proporcionada por representantes policiales de los procesos gobernantes, sustantivos, asesores y de apoyo de la Policía Nacional del Ecuador. Como producto final se identificaron: 09 fortalezas, 31 debilidades 14 oportunidades y 31 amenazas.
 - Matriz de cambio: los factores de cambio son elementos que se expresan en la realidad que se interviene, generando una evolución o involución, transformación o retraso de los componentes o dimensiones sociales, políticas, económicas, ambientales, entre otras (Godet M, 2000). Para el diligenciamiento de esta matriz, se realizó un taller de prospectiva que contó con la participación de 28 expertos representantes del gobierno, sociedad civil, academia y empresa privada.
- b. Variables estratégicas: son concebidas luego de un proceso de análisis de estudio en donde intervienen las consideraciones de un grupo de expertos. Estas se definen como factores con altos niveles de influencia y dependencia en el sistema Policía Nacional, se constituyen en el perfil de estudio de futuro (Godet et al., 2000). A partir de los 56 factores de cambio identificados, se generó un proceso de priorización estratégica de variables a partir de las siguientes herramientas:
 - **Ábaco de François Regnier:** para la primera priorización de las 56 variables resultantes de la fase anterior, se utilizó la herramienta Ábaco de François Regnier que es un método de consulta a expertos, para calificar sus respuestas en tiempo real desde una escala de colores, con la finalidad de reducir la incertidumbre, confrontar el punto de vista de un grupo con otro y tomar conciencia de la mayor o menor variedad de opiniones (Godet M, 2000).



DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

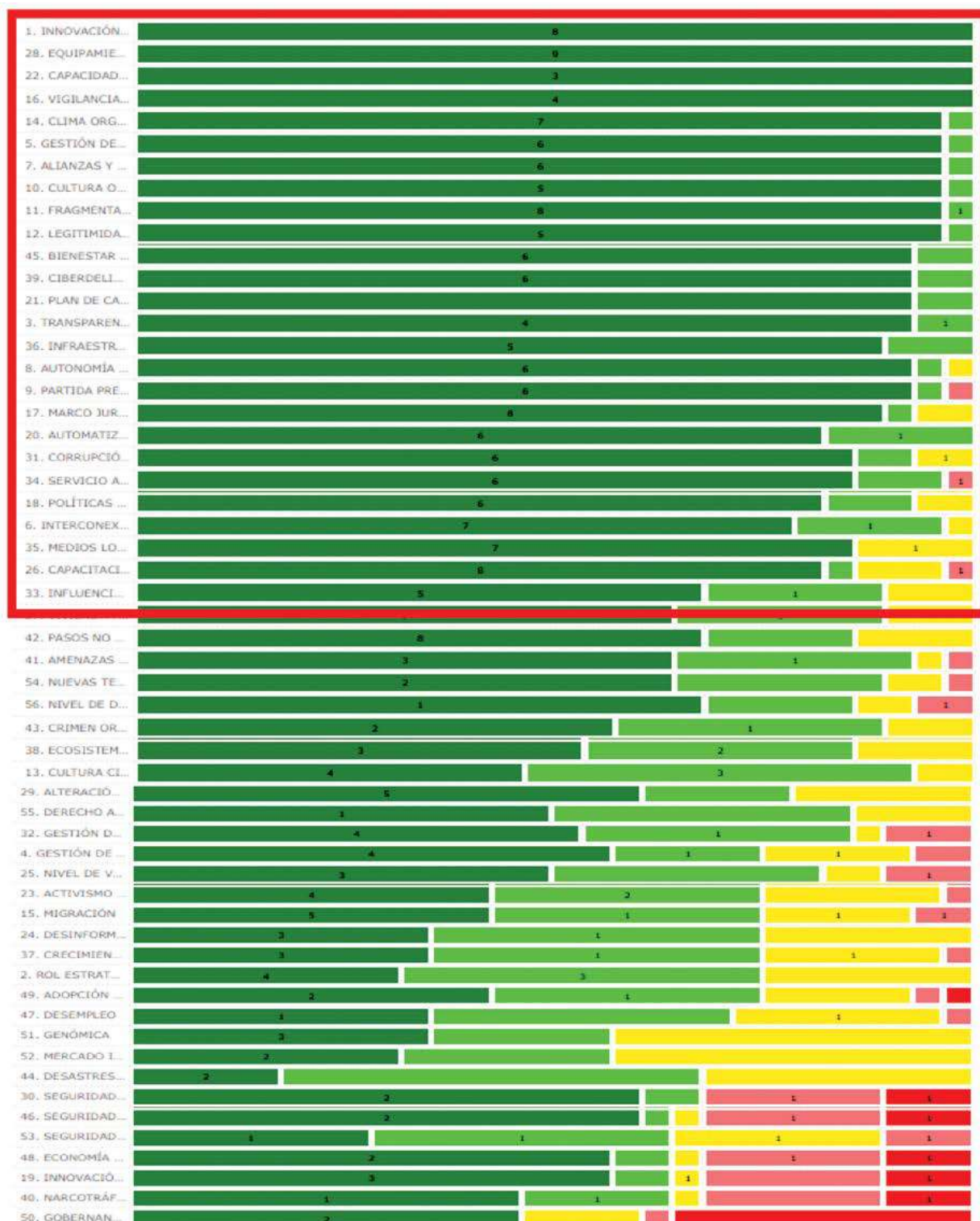
Figura 16
Escala de colores



Fuente: (Regnier, 1975) Elaboración: propia.

Para lo cual, se convocó a un taller de prospectiva que tuvo la participación de 51 expertos representantes de las Direcciones Generales y Nacionales de la Policía Nacional del Ecuador, quienes mediante la herramienta en línea “Color Insight” (es.lapropective.fr), basada en el Ábaco de Regnier, quienes calificaron de acuerdo con la escala citada los niveles de importancia para el desarrollo institucional de las 56 variables presentadas. Como resultado y bajo el modelo de calificación, se priorizaron 26 variables, las cuales constan en el gráfico N° 3, con las cuales se continuó el estudio prospectivo.

Figura 17
Ábaco de Regnier (priorización de variables)



Elaboración: Equipo Metodológico.
Fuente: color Insight (es.lapropective.fr)



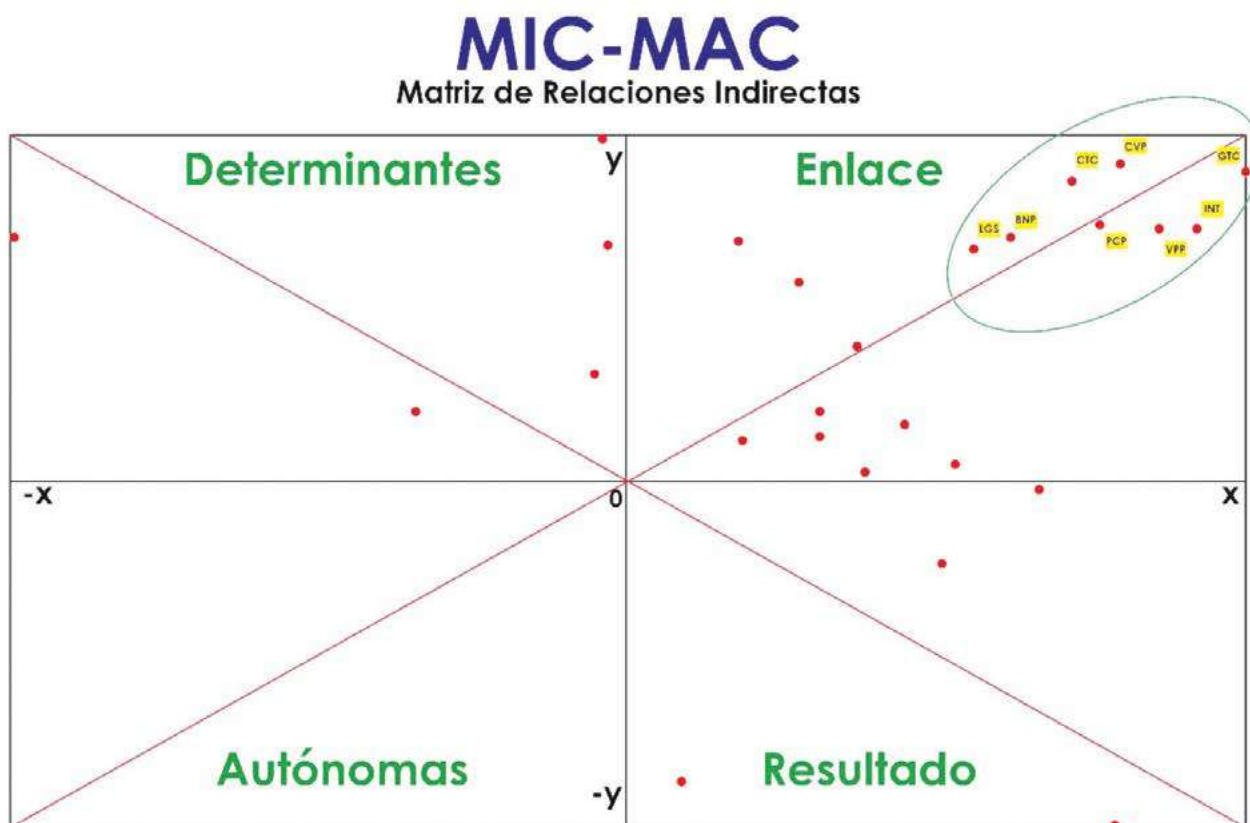
DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

- Matriz de Impactos Cruzados, Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MICMAC): las 26 variables resultantes del proceso anterior, fueron nuevamente priorizadas a partir del método MIC MAC que, de acuerdo con Godet y Durance (2011), permite relacionar todos los elementos constitutivos del sistema estudiado entre sí, para establecer los niveles de dependencia e influencia, con la finalidad de establecer los factores más críticos para la evolución del sistema estudiado.

La calificación de las variables por parte de los expertos, se realizó en relación al nivel de influencia de una variable respecto a las otras, mediante los siguientes criterios: 0 (no influye), 1 (influencia débil), 2 (influencia moderada), 3 (influencia fuerte) y P (influencia potencial);

Para lo cual, se convocó a un taller de prospectiva que tuvo la participación de 27 expertos representantes del gobierno, sociedad civil, academia y empresa privada, quienes calificaron de acuerdo con la escala citada. Como resultado, se priorizaron 8 variables claves para el desarrollo de la Policía Nacional del Ecuador, las cuales constan en la figura No 4.

Figura 18
Variables clave o estratégicas



Fuente: Software de LIPSOR, MIC MAC Versión 6.1.2

- DETERMINANTES: alta motricidad – baja dependencia
- AUTÓNOMAS: baja motricidad – baja dependencia
- REGULADORAS: media motricidad – media dependencia
- RESULTADO: baja motricidad – alta dependencia
- OBJETIVO: media motricidad – alta dependencia
- CLAVES: alta motricidad – alta dependencia

- Jerarquización de variables en el eje estratégico:
Para identificar las variables clave del sistema Policía Nacional, se empleó como referencia el eje estratégico diagonal. Mediante esta técnica, se lograron identificar las ocho (08) variables que presentaban los mayores niveles de motricidad y dependencia del sistema estudiado, que según Godet (2007), cualquier acción sobre estas variables repercutirá sobre las demás variables del sistema y sobre ellas mismas. Se detallan a continuación:

Figura 19
Variables estratégicas



Fuente: Equipo metodológico



DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

C. Fase III Dibujando los futuros

Esta fase es la de mayor creatividad del proceso prospectivo. Mediante los enfoques exploratorio o normativo, se diseñan los futuros posibles y deseables del sistema de estudio.

Dentro de esta fase se utilizó el método de escenarios que son imágenes o mapas del futuro, que se convierten en un retrato significativo y detallado de un mundo futuro plausible.

Para el desarrollo de esta técnica, se seleccionó la herramienta denominada “Análisis morfológico” que busca explorar de manera sistemática los futuros posibles a partir del estudio de todas las combinaciones resultantes de la descomposición de un sistema, en el estudio prospectivo este resulta de las variables estratégicas que resultan de la aplicación del MICMAC, entonces los escenarios resultantes son de fácil identificación y visualización.

El Futuro Policial: Un Rompecabezas Complejo

Sumidos en un nuevo contexto

El crimen organizado transnacional diversifica sus actividades ilícitas instrumentando delitos conexos (terrorismo, trata de personas, lavado de activos, tráfico de drogas, armas de fuego, minerales preciosos, medicamentos falsos, flora y fauna silvestre y bienes culturales) configurando emergentes ecosistemas criminales. Esta dinámica de interrelación múltiple incide en el acceso a recursos económicos ilimitados que permiten fortalecer e innovar sus capacidades delictivas tradicionales mediante la incorporación de nuevas tecnologías (inteligencia artificial, robótica, nanotecnología, macrodatos, entre otras), a partir de las cuales se ha producido una transformación en su comportamiento alcanzando efectividad y éxito en sus objetivos. Todo ello está incidiendo en un rápido aumento de las tasas de delitos violentos, mercados ilegales, circulación de drogas ilícitas, cooptación de personas o grupos vulnerables, construcción social del miedo, aumento de la percepción de inseguridad, evidenciados en la generación de nuevas modalidades de transnacionalización operativa de la criminalidad, principalmente en las fronteras del estado con clara tendencia a enclaves delictivos en diversas partes del territorio.

La creación del metaverso, un universo virtual 3D más inmersivo transforma la forma en que las personas trabajan, estudian, juegan, compran e interactúan socialmente. Esto, aunado al internet de las cosas y las redes 5G han facilitado la creación de espacios digitales ilimitados en la red, los cuales están siendo aprovechados por los piratas informáticos; produciéndose el crecimiento exponencial de la ciberdelincuencia a nivel estatal, empresarial e individual, hecho que está sobrepasando las capacidades del estado y produciendo pérdidas económicas que se cuentan en miles de millones de dólares con sus inmediatas implicaciones en el ámbito social.

El cambio climático continúa provocando desastres naturales. El movimiento mundial hacia la sostenibilidad pasó de ser un tema de compromisos adquiridos por los estados, a un asunto emergente de cumplimiento obligatorio, lo que ha generado un incremento considerable de los delitos ambientales a nivel nacional, empresarial y personal. La Policía Nacional y otras instituciones gubernamentales son las responsables de garantizar el cumplimiento de estas nuevas obligaciones estatales.

La desinformación, noticias falsas y trolling generados en las redes sociales configuran dispositivos de discurso que desde novedosas estrategias digitales sacuden la subjetividad



ciudadana y la orientación estratégica para la conducción de la seguridad del estado. No se tratan únicamente de estrategias implementadas por actores gubernamentales, sino también por grupos activistas, empresas, delincuentes e individuos, que sin agendas claras y con objetivos difusos promueven acciones políticas, sociales e ideológicas destinadas a obtener ganancias financieras y también causar confusión deliberada en la sociedad a partir de las denominadas “nuevas revoluciones”. Esto ha impactado de forma negativa en la confianza ciudadana y ha erosionado la legitimidad del sistema democrático y su capacidad de representatividad lo que desencadena de modo permanente eventos masivos de desorden público sostenidos en las más variadas formas de violencia, constituyéndose en amenazas híbridas para la Policía Nacional.

La visión. - los desafíos y oportunidades de respuesta estratégica

Ante un escenario poco previsible y de rápida mutación de amenazas y riesgos a la seguridad pública la Policía Nacional ha desarrollado una gran capacidad de adaptabilidad sistémica, en procesos de transaccionalidad permanente mediante estas estrategias:

La Policía Nacional se convierte en una organización inteligente, flexible de aprendizaje continuo, lo que se ha consolidado por una doble dimensión en sus acciones. Primero, debido al logro de la capitalización del saber policial, es decir del estudio y validación de las experiencias (individuales y colectivas) que la institución ha ido adquiriendo en el transcurso del tiempo, para convertirlas en conocimiento significativo y transferible a través de repositorios de buenas prácticas, lecciones aprendidas; y segundo, mediante la práctica de la ciencia policial enfocada al análisis criminal investigativo que posibilita la generación de estrategias policiales basadas en evidencia científica articulada a metodologías contemporáneas para la generación de conocimiento de alto valor.

De igual modo la institución tiene la capacidad de vigilar el presente con intención prospectiva, a partir del monitoreo permanente de variables, tendencias y escenarios que resultan estratégicos para el cumplimiento de la misión constitucional. Esto posibilita adaptar los servicios policiales a los contextos emergentes advertidos por la vigilancia prospectiva a partir de un sistema de alertas tempranas incrementando la capacidad institucional de tomar decisiones informadas y con una mayor probabilidad de acierto.

El direccionamiento estratégico que brinda la interrelación del pensamiento estratégico, gestión del conocimiento y vigilancia prospectiva son clave en el momento de priorizar el modelo de vigilancia preventivo por sobre el reactivo. El fortalecimiento de la vigilancia preventiva se genera a partir de tres componentes: 1) un modelo de gestión policial basado en innovación tecnológica, que se enfoca principalmente en potenciar a los subsistemas preventivo e inteligencia, desarrollando capacidades institucionales de procesamiento de datos y vigilancia electrónica a partir de la inteligencia artificial y el big data; 2) el fortalecimiento de la participación de actores de la sociedad civil, gobierno, iglesia, empresa privada y academia, para en consenso diseñar rutas de acción estratégicas que permitan fortalecer la prevención del delito; 3) en el ámbito institucional se establecen nuevas métricas operativas y administrativas, que tienen el objetivo de recompensar la prevención y no la reacción policial ante los delitos.

Los cambios señalados tienen gran impacto en la cultura organizacional de la Policía Nacional, permitiendo que el imaginario colectivo policial mude de una actitud reactiva enfocada al día a día, a una actitud anticipatoria y en línea con la visión de futuro institucional. Se



DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

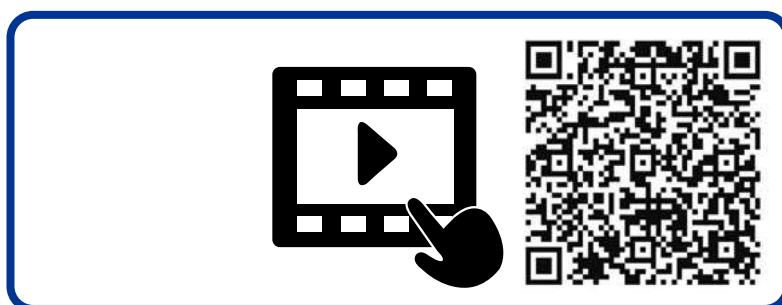
cuestionan las estrategias policiales basadas únicamente en la experiencia, lo que marca el inicio de la construcción de estrategias basadas en evidencia científica (ciencia policial). Se internaliza la innovación tecnológica en la institución desde las bases policiales (policía de calle), lo que decanta en que los cambios se generen de abajo hacia arriba.

El alto mando policial convencido de que el talento humano es el activo más valioso de la institución diseña proyectos enfocados en el bienestar policial, generando: un porcentaje aceptable de vivienda fiscal a nivel nacional, un adecuado sistema de salud, un fortalecido sistema de seguridad social, una constante dotación de uniformes y de equipamiento básico y de protección, y un porcentaje aceptable de infraestructura operativa a nivel nacional. También, se diseña y ejecuta un plan de carrera que se consolida como estrategia organizacional de atracción, profesionalización, capacitación continua, promoción y retención de talento humano policial valioso. Estos logros institucionales fortalecen la vocación de servicio e incrementan la motivación profesional y personal del universo policial, generándose a nivel institucional un clima laboral de contexto alto.

Finalmente, estos cambios estructurales posibilitan que la Policía Nacional incremente su desempeño, permitiendo que los servicios y productos policiales ofertados a nivel nacional tengan altos niveles de efectividad, lo que genera niveles aceptables de seguridad pública a nivel estatal. Esto ha decantado en que se incremente exponencialmente la valoración ciudadana, la confianza y apoyo de las autoridades y de los distintos grupos de interés hacia la Policía Nacional, lo que ha consolidado y fortalecido la posición institucional entre los actores que conforman la gobernabilidad-gobernanza de la seguridad.

Enlace 1

Video escenario deseado 2030



Dirección Nacional de Planificación
y Gestión Estratégica

Plan Estratégico 2021 -2025





6. Formulación del Plan Estratégico

Para la estructuración del Plan Estratégico institucional 2021-2025, se consideró la metodología Gobierno por Resultados (GPR) y la Guía Metodológica de Planificación Institucional de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES).

En base de esta Guía el Plan Estratégico 2021 – 2025 de la Policía Nacional se desarrolló en tres fases: formulación, implementación, seguimiento y evaluación del plan, de acuerdo con la siguiente ilustración:

Figura 20
Fases de la planificación



Fuente: Guía metodológica de planificación institucional, SENPLADES



DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

6.1. Elementos Orientadores

6.1.1 Misión

Se define como propósito de la institución es la razón fundamental de la existencia de la institución. La misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de institución.

De acuerdo con la Constitución de la República del Ecuador que determina en su artículo 158, “La Policía Nacional es una institución de protección de los derechos, libertades y garantías de los ciudadanos”, de igual manera estipula que “...la protección interna y el mantenimiento del orden público son funciones privativas del Estado y responsabilidad de la Policía Nacional...”.

En tal virtud la misma norma en su artículo 163 establece, que la misión de la Policía Nacional 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”.

Este compromiso misional está fundamentado en el trabajo profesional de hombres y mujeres policías mediante la prestación de un servicio efectivo y el respeto de los derechos humanos, que se evidencia en la confianza, transparencia, credibilidad y legitimidad ante la ciudadanía, a través del control y prevención del delito mediante los componentes de la gestión preventiva: servicio a la comunidad, investigación de la infracción, inteligencia anti delincuencia, gestión operativa, control y evaluación.¹⁰

Figura 21
Misión Institucional

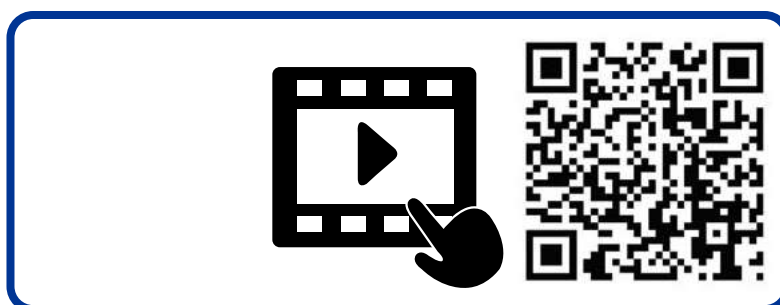


Fuente: CRE, 2008.

¹⁰ Código Orgánico de Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público- COESCOP. Art. 74

Enlace 2

Video institucional de la Policía Nacional 83 Años



6.1.2 Visión

Según la guía metodológica del GPR, la visión es un enunciado breve que expresa el estado futuro deseado de la institución, de forma realista y posible de alcanzar. Esta debe ser una descripción que inspira a tomar acciones para lograr el futuro deseado. La visión de contener las siguientes características:

- Ser comprometida
- Ser de amplio alcance, y a la vez detallada,
- Ser positiva e inspiradora,
- Invitar a capturar los pensamientos y el sentir de las personas de la institución,
- Motivar al personal para invertir esfuerzos para alcanzarla,
- Ser comunicada a través de toda la institución para clarificar y alinear el rol y función de cada participante y de cada proceso crítico; y
- Estar basada en hechos, supuestos informados, y en un análisis de escenarios potenciales.
- Ser monitoreada para asegurar su fortaleza, adecuación al cambio y relevancia constante.

Figura 22
Visión institucional



Fuente: Talleres de expertos.



DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

6.1.3 Principios y Valores

Principios: Son ideas rectoras que orientan el camino hacia el desarrollo institucional, mediante el fiel cumplimiento de su misión. De acuerdo con el Art. 227 de la Constitución de la República del Ecuador,¹¹ se menciona once principios:

Tabla 9
Principios rectores de las instituciones públicas

- Eficiencia	- Jerarquía	- Coordinación	- Transparencia
- Eficacia	- Desconcentración	- Participación	- Evaluación
- Calidad	- Descentralización	- Planificación	

Fuente: CRE, 2008

Dentro de la Doctrina Institucional aprobada mediante Resolución N° 2019-237-CsG-PN del Consejo de Generales, con fecha 10 de junio del 2019,¹² se contempla siete principios:

Tabla 10
Principios de la doctrina institucional

- Legalidad	- Igualdad	- Cohesión	- Innovación y Desarrollo
- Sociedad y Policía	- Transparencia	- Neutralidad	
- Efectividad	- Calidad		

Fuente: H. Consejo de Generales

De acuerdo a los principios rectores de las instituciones públicas y los de Doctrina Institucional, en la figura 19 se visualiza los 7 principios determinados por institucionalmente y la adición de 2 indicadores (efectividad y calidad), los cuales fueron consensuados en los diferentes talleres y colocados por la importancia y la relación con los principios rectores de las instituciones públicas.

¹¹ Constitución de la República del Ecuador, Art. 227

¹² Resolución Consejo de Generales de la Policía Nacional N° 2019-237-CsG-PN

Figura 23

Principios Institucionales y su relación con los principios rectores de las instituciones públicas



Fuente: Talleres de expertos

Valores: Virtudes y cualidades que caracterizan al policía, con la finalidad de garantizar a la sociedad la paz y el orden público. De ahí que nacen de la ética, siete valores que dirigen la conducta de los policías, los cuales están contemplados en la Doctrina Institucional.

Tabla 11
Valores dentro de la doctrina institucional

- Valor	- Lealtad	- Honor	- Vocación de Servicio
- Disciplina	- Patriotismo	- Honestidad	

Fuente: Doctrina Institucional



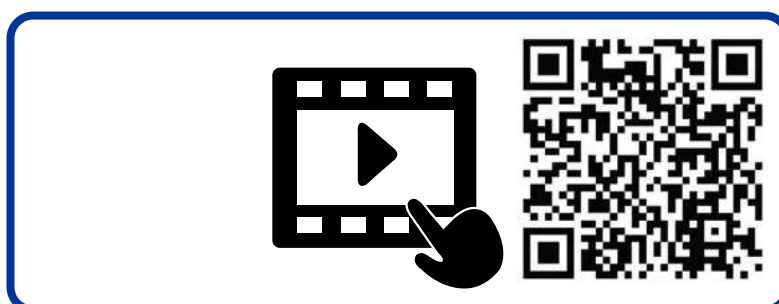
DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

Figura 24
Valores institucionales



Fuente: Doctrina Institucional.

Enlace 3
Video de Doctrina Institucional



6.1.4 Objetivos Estratégicos y Estrategias

Objetivos Estratégicos: Es un estado deseado al que se quiere alcanzar, este debe ser un enunciado breve que defina los resultados esperados de la institución y establezca las bases de medición y logros alcanzados.

Para la construcción de los OE, se debe considerar los siguientes atributos:

- Sujeto a un período específico,
- Específicos
- Medibles

- Agresivos pero alcanzables
- Orientado a resultados

Sintaxis de los objetivos:

Todos los objetivos deben iniciar con los verbos “incrementar” o “reducir”. ocasionalmente se puede utilizar el verbo “mantener”, por ejemplo “Mantener la paz” en el caso de seguridad nacional. Los objetivos estratégicos y específicos tienen la siguiente construcción sintáctica

Tabla 12
Ejemplo de objetivo estratégico o específico

Sintaxis	(1) Verbo +	(2) Elemento a + medir	(3) Área de enfoque o límites
Ejemplo:	(1) Reducir (2) el costo de operaciones (3) de la región norte		

Fuente: Metodología GPR

Verbos únicos para la redacción de objetivos

De acuerdo a la metodología GPR, los verbos que se pueden utilizar en la construcción de los objetivos son tres, incrementar, reducir y mantener.

Figura 25
Verbos únicos para la redacción de objetivos



Fuente: Metodología GPR

Estrategias: Son lineamientos que establecen una dirección e indican como lograr el objetivo planteado, para lo cual pueden ser necesarias varias estrategias para lograr un objetivo. Las estrategias son consideradas la base para los objetivos de niveles inferiores.



DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

Figura 26
Objetivos estratégicos 2021 – 2025



*Indicador Homologado SENPLADES
Fuente: Equipo metodológico



Conceptualizaciones y alcance de los Objetivos estratégicos institucionales

OE1.- Incrementar la efectividad de la seguridad ciudadana y el orden público en el territorio nacional.

La Policía Nacional define sus líneas estratégicas operacionales, con un enfoque a la mejora continua y efectividad de la oferta policial, para lo cual despliega los servicios de forma efectiva a través de acciones encaminadas a buscar incrementar la seguridad y convivencia pacífica, que se enmarquen dentro del respeto a la normativa legal, los derechos de las personas y se alineen a los principios de calidad del servicio, enfoque por procesos y modelo de servicio desconcentrado.

OE2.- Incrementar la confianza de la ciudadanía en la Policía Nacional.

Está enfocado a generar y potenciar la proximidad, credibilidad del actuar y la comunicación de la institución policial con la ciudadanía a través del fortalecimiento de las estrategias de policía comunitaria y la mejora continua de la calidad del servicio preventivo, con acciones orientadas a la solución de conflictos, seguimiento y asistencia a la víctima, fortalecimiento de la prevención comunitaria, social y situacional, implementación del portafolio de productos y servicios policiales, mediante la práctica de la doctrina policial, basada en valores y principios institucionales.

OE3.- Incrementar la eficiencia institucional.

Se orienta a fortalecer la gestión por procesos en la institución, con un enfoque dirigido a satisfacer las necesidades de la ciudadanía en el ámbito de la seguridad, el orden público y la convivencia pacífica a través de procesos estandarizados, medibles y oportunos, visionando alcanzar a ser una institución estructurada y categorizada como confiable, transparente y efectiva en el cumplimiento de su misión.

OE4.- Incrementar el control integral y de transparencia en la gestión institucional.

Este objetivo está direccionado al cumplimiento de la política pública de transparencia institucional a través de una estructura operativa y administrativa establecida con estándares de calidad y de mejora continua permitiendo dar a conocer oportunamente a la sociedad los resultados de la gestión policial con la implementación de mejores prácticas en la administración de los recursos disponibles y transparentando el presupuesto asignado a la institución.

OE5.- Incrementar la gestión del conocimiento institucional.

Objetivo orientado a adquirir, documentar, aumentar, organizar, distribuir y compartir información y experticia del conocimiento y aprendizaje individual y colectivo generado a través del desarrollo de las competencias institucionales, el fin de mejorar el rendimiento, crecimiento y nivel de madurez de la institución.

OE6.- Incrementar el desarrollo integral del talento humano en la institución.

Objetivo estratégico orientado a la mejora de los procesos de selección, formación, capacitación y especialización, evaluación del desempeño y movilidad del talento humano por competencias; proyectando la construcción de una estructura institucional que permita afianzar el plan de carrera profesional integrado al modelo educativo, desarrollo intelectual, físico y



DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

técnico a fin de especializar, potenciar los perfiles y competencias de los servidores policiales, orientados a brindar un servicio policial de calidad.

OE.7.- Incrementar el bienestar del talento humano.

Objetivo definido a mejorar y optimizar el bienestar laboral de los servidores policiales y sus familias, propendiendo a mantener un talento humano motivado al cumplimiento de sus funciones, bajo una eficiente gestión de salud ocupacional, buen clima laboral, atención en salud preventiva, tratamiento y recuperación, vivienda fiscal y habitabilidad, centros de educación para dependientes y otras acciones que generen motivación y retención del talento humano que a su vez redunde en la prestación del servicio policial a la comunidad.

OE8.- Incrementar las capacidades institucionales.

Objetivo estratégico homologado por SENPLADES, está enfocado a la gestión óptima y ejecución de procesos relacionados con recursos económicos y financieros asignados a la institución y dirigidos hacia su desarrollo y prestación del servicio policial a la comunidad. Además, se orienta a fortalecer las capacidades técnicas, tecnológicas y logísticas institucionales a fin de propender a brindar un servicio de calidad orientado a la demanda de seguridad ciudadana.

Objetivo 1



1

Incrementar la efectividad de la seguridad ciudadana y el orden público en el territorio nacional.

Estrategias:

- 1.1. Implementar el modelo de servicio de los subsistemas policiales.
- 1.2. Intervenir en los fenómenos de delincuencia y violencia, de acuerdo a la misión institucional.
- 1.3. Fortalecer la coordinación y cooperación nacional e internacional.
- 1.4. Generar alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas.
- 1.5. Optimizar la información para generar actividades proactivas y preventivas de seguridad ciudadana.
- 1.6. Fortalecer la participación policial en los comités de seguridad ciudadana.
- 1.7. Mejorar el control, supervisión y evaluación de las operaciones policiales.



Objetivo 2



2

Incrementar la confianza de la ciudadanía en la Policía Nacional.

Estrategias:

- 2.1. Fortalecer los procesos de comunicación externa en seguridad ciudadana y orden público.
- 2.2. Generar la participación interinstitucional y ciudadana en procesos de prevención.
- 2.3. Fortalecer el conocimiento y la aplicación de la doctrina institucional.
- 2.4. Fortalecer la gestión preventiva y comunitaria institucional.
- 2.5. Fortalecer las alianzas estratégicas con medios de comunicación.

Objetivo 3



3

Incrementar la eficiencia institucional.

Estrategias:

- 3.1. Fortalecer la gestión por procesos en la institución.
- 3.2. Generar planes, programas, proyectos según la planificación institucional.
- 3.3. Desarrollar instrumentos de gestión para los procesos sustantivos institucionales.
- 3.4. Implantar las mejores prácticas de estandarización para la gestión institucional.
- 3.5. Mejorar la gestión de control, seguimiento y evaluación en la institución.



Objetivo 4



4

Incrementar el control integral y de transparencia en la gestión institucional.

Estrategias:

- 4.1. Controlar la aplicación de las políticas de transparencia de la gestión institucional.
- 4.2. Mejorar el conocimiento del marco jurídico.
- 4.3. Fortalecer los procesos de control, sanción, seguimiento y evaluación de la conducta y disciplina de los servidores policiales.
- 4.4. Fortalecer acciones preventivas, correctivas y de rehabilitación de faltas disciplinarias.
- 4.5. Reducir la impunidad de las faltas disciplinarias a nivel institucional.

Objetivo 5



5

Incrementar la gestión del conocimiento institucional.

Estrategias:

- 5.1. Desarrollar un modelo de gestión de conocimiento.
- 5.2. Fortalecer la gestión del capital intelectual.
- 5.3. Fortalecer el intercambio de información institucional.
- 5.4. Gestionar patentes de interés institucional.
- 5.5. Implementar políticas y lineamientos de seguridad de la información en la Policía Nacional.



Objetivo 6



6

Incrementar el desarrollo integral del talento humano en la institución.

Estrategias:

- 6.1. Fortalecer el desarrollo profesional de las competencias, habilidades y destrezas de los servidores policiales.
- 6.2. Fortalecer el modelo educativo institucional.
- 6.3. Mejorar los procesos de reclutamiento y selección de postulantes a servidores policiales.
- 6.4. Mejorar los procesos de evaluación del desempeño del talento humano.
- 6.5. Fortalecer el proceso de movilidad por competencias del talento humano.

Objetivo 7



7

Incrementar el bienestar del talento humano.

Estrategias:

- 7.1. Fortalecer el sistema de atención integral de salud.
- 7.2. Generar alianzas estratégicas públicas y privadas encaminadas a mejorar el bienestar policial.
- 7.3. Fortalecer los servicios en el ámbito laboral y familiar.
- 7.4. Fortalecer la gestión de la vivienda fiscal y habitabilidad.
- 7.5. Fomentar una cultura de salud ocupacional institucional.
- 7.6. Implementar planes de retención y motivación laboral.
- 7.7. Fortalecer la gestión de los centros de educación destinados a los dependientes y derecho habientes policiales.



Objetivo 8



8

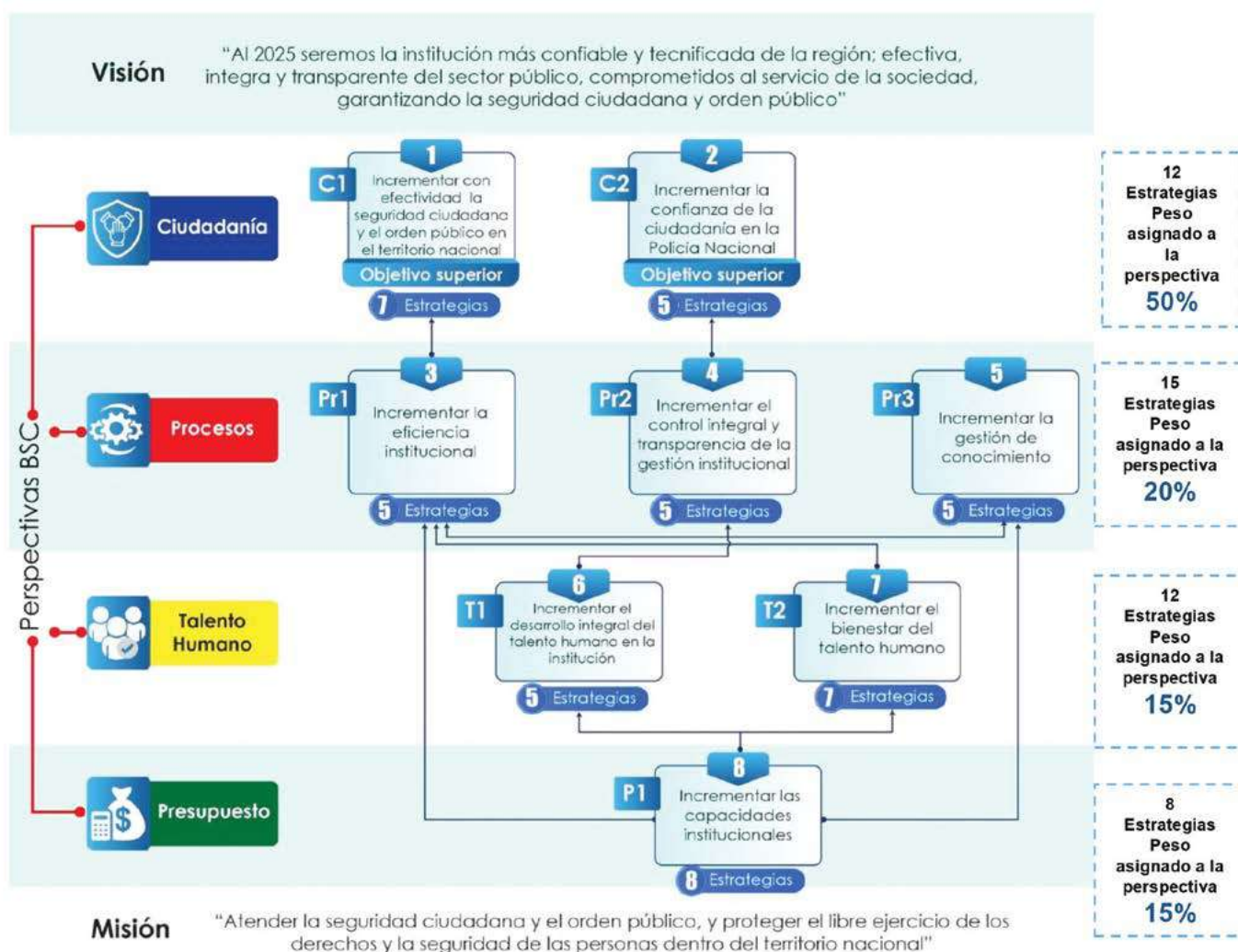
Incrementar las capacidades institucionales.

Estrategias:

- 8.1. Fortalecer la plataforma tecnológica institucional, equipos, medios y herramientas tecnológicas a nivel nacional.
- 8.2. Fortalecer la distribución, asignación y reasignación de los recursos humanos y logísticos institucionales.
- 8.3. Solventar los requerimientos institucionales en base a la demanda de los servicios policiales.
- 8.4. Promover normativa en beneficio del fortalecimiento de las competencias institucionales.
- 8.5. Mejorar la eficacia en la administración del presupuesto asignado.
- 8.6. Mejorar la adecuada ejecución presupuestaria institucional.
- 8.7. Mejorar los mecanismos de los procesos de programación, formulación, ejecución y evaluación del presupuesto.
- 8.8. Implementar herramientas de seguimiento y control presupuestario.

7. Mapa Estratégico

Figura 27
Mapa Estratégico



Resumen: 8 Objetivos y 47 Estrategias

Elaborado por: Equipo metodológico

8. Indicadores

Los indicadores son Instrumentos para monitorear, predecir, y administrar el desempeño necesario para alcanzar una meta determinada en este sentido se ha construido 18 indicadores a los objetivos estratégicos de acuerdo a cada perspectiva.



DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

Tabla 13
Indicadores

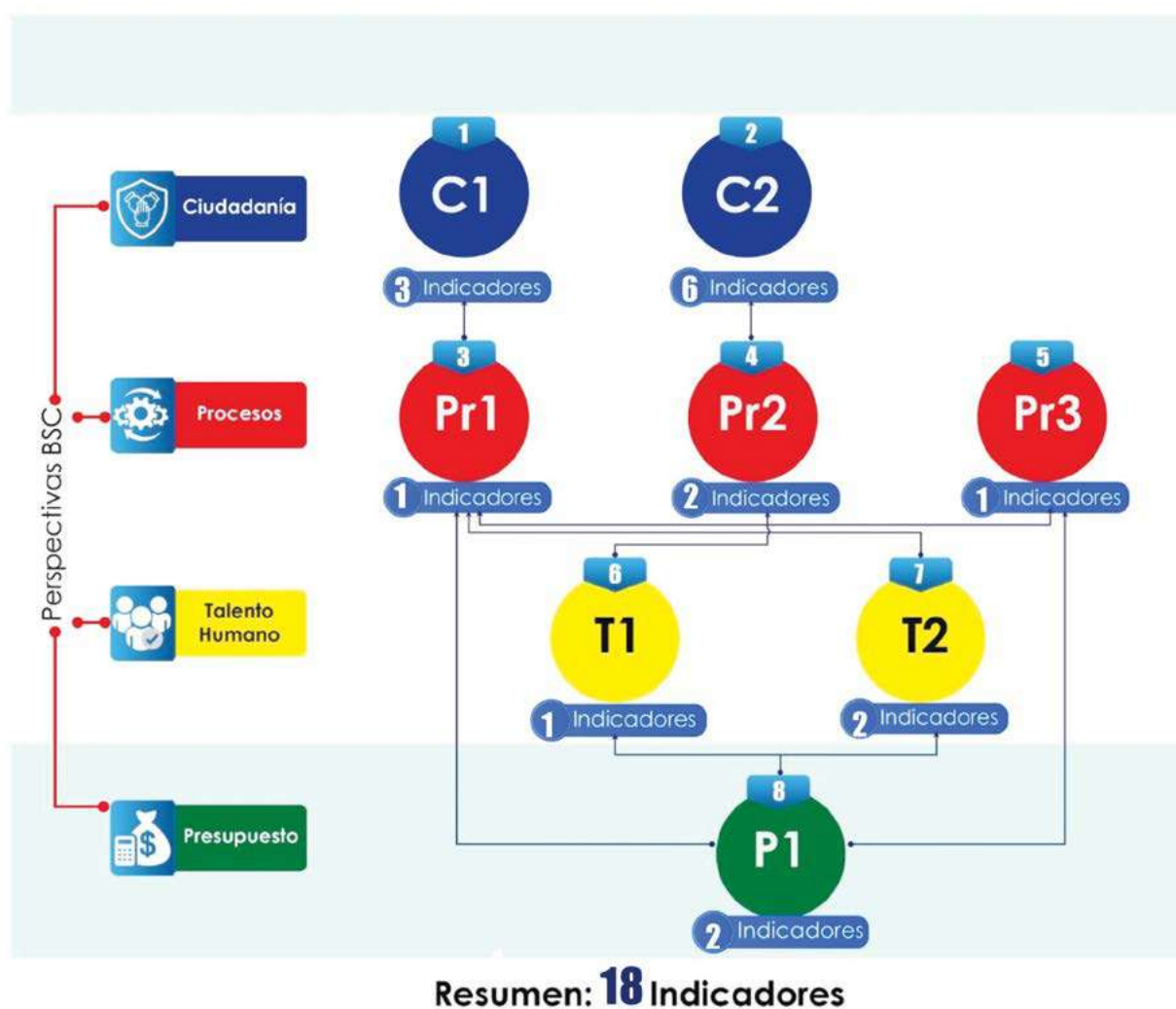
Objetivo Estratégico (OE)	Indicadores	Respon- sable	Línea Base	METAS				Unidad de Medida
				2021	2022	2023	2024	2025
C1 Incrementar la efectividad de la seguridad ciudadana y el orden público en el territorio nacional.	PND: Tasa de homicidios intencionales por cada 1'000,000 habitantes.	DGSCOP	140,38	108,00	107,00	105,00	100,00	Tasa
	PND-PNSC: Porcentaje de grupos delictivos organizados para judicialización con investigación previa.	DIGIN	60,18	62,83	66,37	69,91	73,45	Porcentaje
	PNSC: Tasa de robo a personas por cada 100 mil habitantes.	DGSCOP	145,09	128,85	127,18	125,56	124	Tasa
C2 Incrementar la confianza de la ciudadanía en la Policía Nacional.	Número de denuncias de robo a personas.	DGSCOP	25756	25112	24468	23824	23180	Número
	Número de denuncias de robo a domicilios.	DGSCOP	8209	8003	7798	7593	7388	Número
	Número de denuncias de robo de carros.	DGSCOP	6958	6784	6610	6436	6262	Número
	Número de denuncias de robo de motos.	DGSCOP	9964	8935	8706	8477	8248	Número
	Número de denuncias de robo a unidades económicas.	DGSCOP	4750	4631	4512	4393	4275	Número
	Número de denuncias de robo de bienes accesorios y autopartes de vehículos.	DGSCOP	7961	7762	7563	7364	7165	Número
Pr1 Incrementar la eficiencia institucional.	PND: Porcentaje de satisfacción del usuario externo.	DIRPLAN Dpto. Innovación	80,00	80,21	81,68	83,15	84,61	Porcentaje
Pr2 Incrementar el control integral y de transparencia en la gestión institucional.	Porcentaje de servidores policiales inmersos, en novedades que afectan la conducta policial.	IGPN	0,44	0,44	0,50	v0,52	0,55	Porcentaje
	Porcentaje de servidores policiales sancionados disciplinariamente, producto de un sumario administrativo.	IGPN	40,00	48,97	53,97	58,97	63,97	Porcentaje



Pr3 Incrementar la gestión del conocimiento institucional.	PC: Número de productos de inteligencia generados sobre incidentes cometidos a través de medios tecnológicos, electrónicos y telemáticos.	DGI	8	9	10	11	12	Número
T1 Incrementar el desarrollo integral del talento humano en la institución.	Porcentaje de servidores policiales considerados en el Plan de Rotación.	DNATH	80,00	82,00	83,00	84,00	85,00	Porcentaje
T2 Incrementar el bienestar del talento humano.	Porcentaje de servidores policiales con evaluación médica y psicológica.	DNS	0	25,00	40,00	60,00	75,00	Porcentaje
	Porcentaje de satisfacción en los servicios de salud.	DNS	24,93	50,00	60,00	70,00	80,00	Porcentaje
P1 Incrementar las capacidades institucionales.	Porcentaje de acciones tomadas para optimizar los bienes logísticos de la Policía Nacional.	DNL	0	25,00	50,00	75,00	100,00	Porcentaje
	Porcentaje de indisponibilidad de los sistemas y servicios tecnológicos del Data Center de la Policía Nacional	DNTICS	2,00	1,50	1,00	0,50	0,05	Porcentaje

Nota: En este cuadro se describe las perspectivas del BSC, los objetivos estratégicos, indicadores, unidad responsable y la proyección de las metas al año 2025, con línea base del 2021.

Figura 28
Relación de OE e Indicadores



Elaborado por: Equipo metodológico

En esta figura se describe la relación de los objetivos estratégicos, el número de indicadores y su ubicación en cada una de las perspectivas del BSC.

9. Proyectos

De acuerdo a las recomendaciones metodológicas sobre proyectos en la guía metodológica del GPR, se recomienda un análisis periódico del portafolio de proyectos para asegurar que se han identificado, definido y planificado los programas y proyectos necesarios para alcanzar los objetivos y las metas planteadas en el PEI.

Conceptualmente un Proyecto es un esfuerzo temporal emprendido para crear un producto o servicio único, el cual consiste en un conjunto de actividades que se encuentran



interrelacionadas y coordinadas con la razón de alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto, un alcance y un lapso de tiempo definido.

Características a observar en los proyectos:

- Tiene un inicio y un fin, por lo cual es temporal. El proyecto inicia cuando es necesario invertir en satisfacer una necesidad específica y finaliza cuando se obtiene el resultado,
- Elabora un producto o servicio único, y;
- Se desarrolla de manera gradual, es decir el alcance de un proyecto se define de forma general al inicio del mismo y se hace más explícito y detallado a medida que el equipo del proyecto desarrolla un mejor y más completo entendimiento de los objetivos y productos del proyecto.

10. Alineación Estratégica

El Plan Estratégico Institucional de la Policía Nacional 2021-2025 se alinea al eje Seguridad Integral del Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025 y contribuye directamente al Objetivo No. 9 que manifiesta: “Garantizar la seguridad ciudadana, orden público y gestión de riesgos”

No obstante, en su alineación superior contribuye al Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) No.16 de la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Además, en la alineación se considera su interacción en la planificación con otros instrumentos de planificación de la gestión pública, los que son detallados a continuación:

Tabla 14
Alineación a la Planificación Nacional

Alineación a la Planificación	OBJETIVOS
Agenda 2030 ONU	OBJ16: Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas
Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025	Eje Seguridad Integral OBJ9: Garantizar la seguridad ciudadana, orden público y gestión de riesgos. Política 9.1 Fortalecer la protección interna, el mantenimiento y control del orden público, que permita prevenir y erradicar los delitos conexos y la violencia en todas sus formas, en convivencia con la ciudadanía en el territorio nacional y áreas jurisdiccionales.
Plan Institucional del Ministerio de Gobierno 2021 -2025	OBJ2: Incrementar la seguridad ciudadana y orden público a nivel nacional, (3 estrategias). OBJ4: Incrementar la eficiencia en la gestión de prevención, previsión y respuesta integral a la violencia, cometimiento de delitos, crimen organizado y la delincuencia en territorio, (2 estrategias).



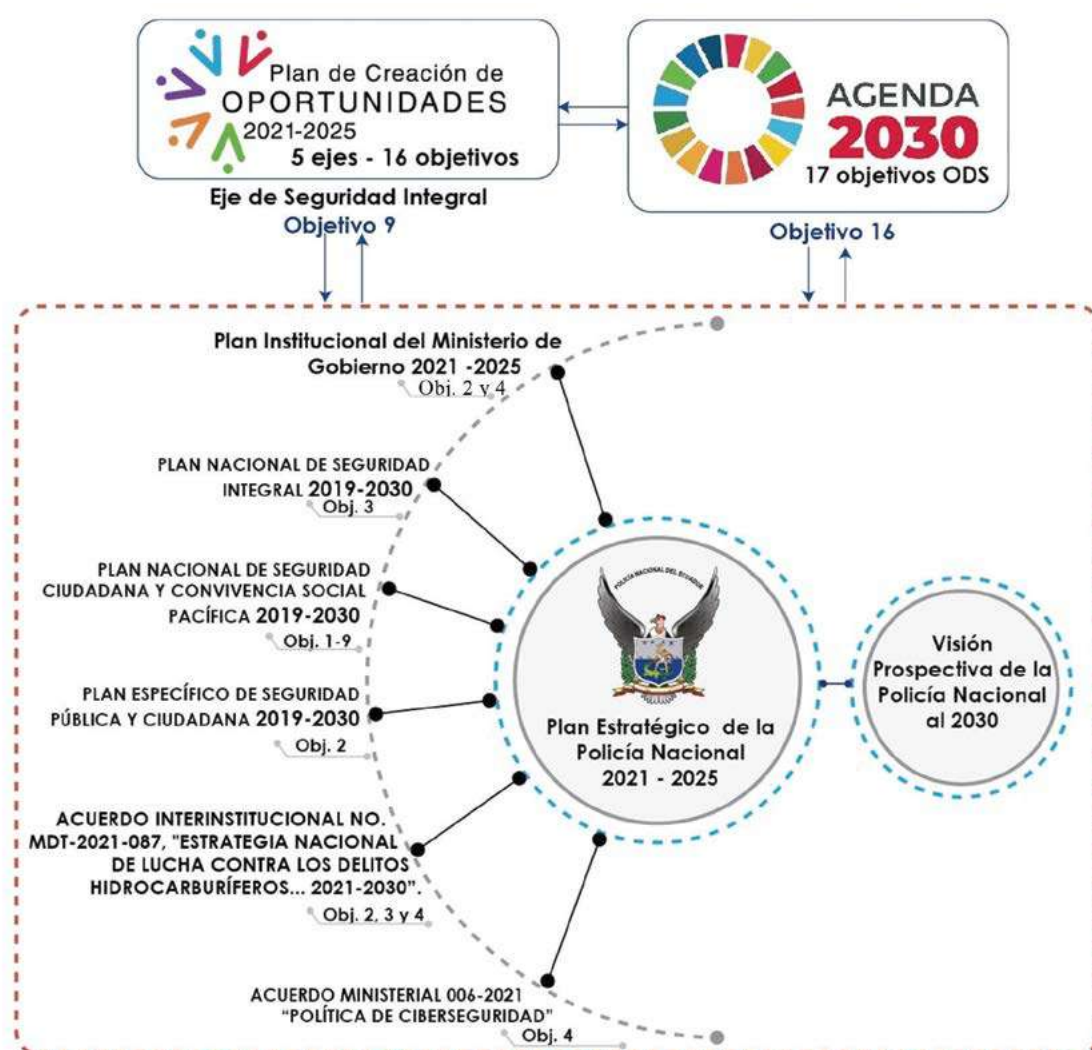
DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

Plan Nacional de Seguridad Integral 2019-2030	OBJ3: Garantizar la seguridad ciudadana previniendo y controlando la delincuencia, minería ilegal, el crimen organizado y la trazabilidad de drogas ilícitas para consolidar la convivencia pacífica.
Plan Nacional de Seguridad Ciudadana y Convivencia Social Pacífica 2019-2030	OBJ1: Implementar un servicio de seguridad ciudadana orientado a la asistencia integral a las víctimas de delitos y violencia, y a la protección de sus bienes. OBJ2: Implementar un sistema de gobernanza a través de la participación ciudadana, de los actores locales y nacionales, de las instituciones encargadas de la seguridad ciudadana manteniendo una rendición de cuentas continua sobre las acciones públicas, que garantice una alineación estratégica completa. OBJ3: Incrementar la confianza y credibilidad ciudadana y social en las acciones públicas de las instituciones de seguridad ciudadana y justicia. OBJ4: Implementar acciones públicas basadas en investigación científica sobre problemas de seguridad ciudadana con su respectivo modelo de seguimiento y evaluación OBJ5: Mejorar la percepción de seguridad y cohesión social, a través de la implementación de una estrategia comunicacional de seguridad ciudadana efectiva y sostenible. OBJ6: Fortalecer los sistemas de información, investigación e inteligencia que permitan producir conocimiento a todo nivel sobre todos los riesgos, amenazas y oportunidades, que afecten a la seguridad ciudadana. OBJ7: Implementar anticipación estratégica en las acciones públicas para enfrentar riesgos y amenazas, fundamentalmente los relacionados al crimen organizado, delincuencia transnacional, terrorismo y cibercriminalidad. OBJ8: Rediseño dinámico y continuo del modelo de desconcentración de servicios de seguridad ciudadana (que involucra a todos los actores) orientado por enfoques diferenciales, para el territorio urbano y con mayor énfasis en el rural. OBJ9: Diseño de un sistema de atención y prevención de la conflictividad social en todas sus manifestaciones, definiendo roles y responsabilidades de los actores involucrados.
Plan Específico de Seguridad Pública y Ciudadana 2019-2030	OBJ2: Promover y garantizar la seguridad de todos los habitantes bajo el principio de corresponsabilidad, con el fin de coadyuvar al ejercicio pleno de los derechos humanos y de los derechos y garantías constitucionales.
Acuerdo Interinstitucional No. MDT-2021-087, "Estrategia nacional de lucha contra los delitos hidrocarbúricos, desvío ilícito y mal uso de combustibles líquidos derivados de hidrocarburos (CLDH), biocombustibles, sus mezclas y gas licuado de petróleo (GLP) (E.N.L.C.D.H.) 2021-2030".	OBJ2: Salvaguardar los recursos hidrocarbúricos en todo el territorio nacional a través de la planificación y ejecución de acciones interinstitucionales integrales. OBJ3: Contener las acciones de los actores relacionados con el cometimiento de los delitos hidrocarbúricos, desvío ilícito y mal uso de CLDH, biocombustibles, sus mezclas y GLP en el país. OBJ4: Fortalecer los mecanismos de acción binacional con Colombia, Perú y multilateral con otros países para el intercambio ágil y oportuno de información y desarrollo de acciones coordinadas que permitan coadyuvar en la lucha contra los delitos hidrocarbúricos, desvío ilícito y mal uso de CLDH, biocombustibles, sus mezclas y GLP en el Ecuador.
Acuerdo Ministerial 006-2021 "Política De Ciberseguridad"	OBJ4: Resguardar la seguridad pública y ciudadana en el ciberespacio previniendo y contribuyendo a la investigación de delitos cibernéticos, para el normal desarrollo de sus actividades públicas y privadas y el ejercicio de los derechos fundamentales de la ciudadanía, en un entorno de confianza. OBJ6: Generar una cultura de ciberseguridad y promover el uso responsable del ciberespacio en el Ecuador.

Elaboración: Equipo metodológico

De acuerdo a la tabla 14 a continuación se presenta un esquema gráfico que contiene los diferentes planes e instrumentos normativos, orientadores de la planificación institucional:

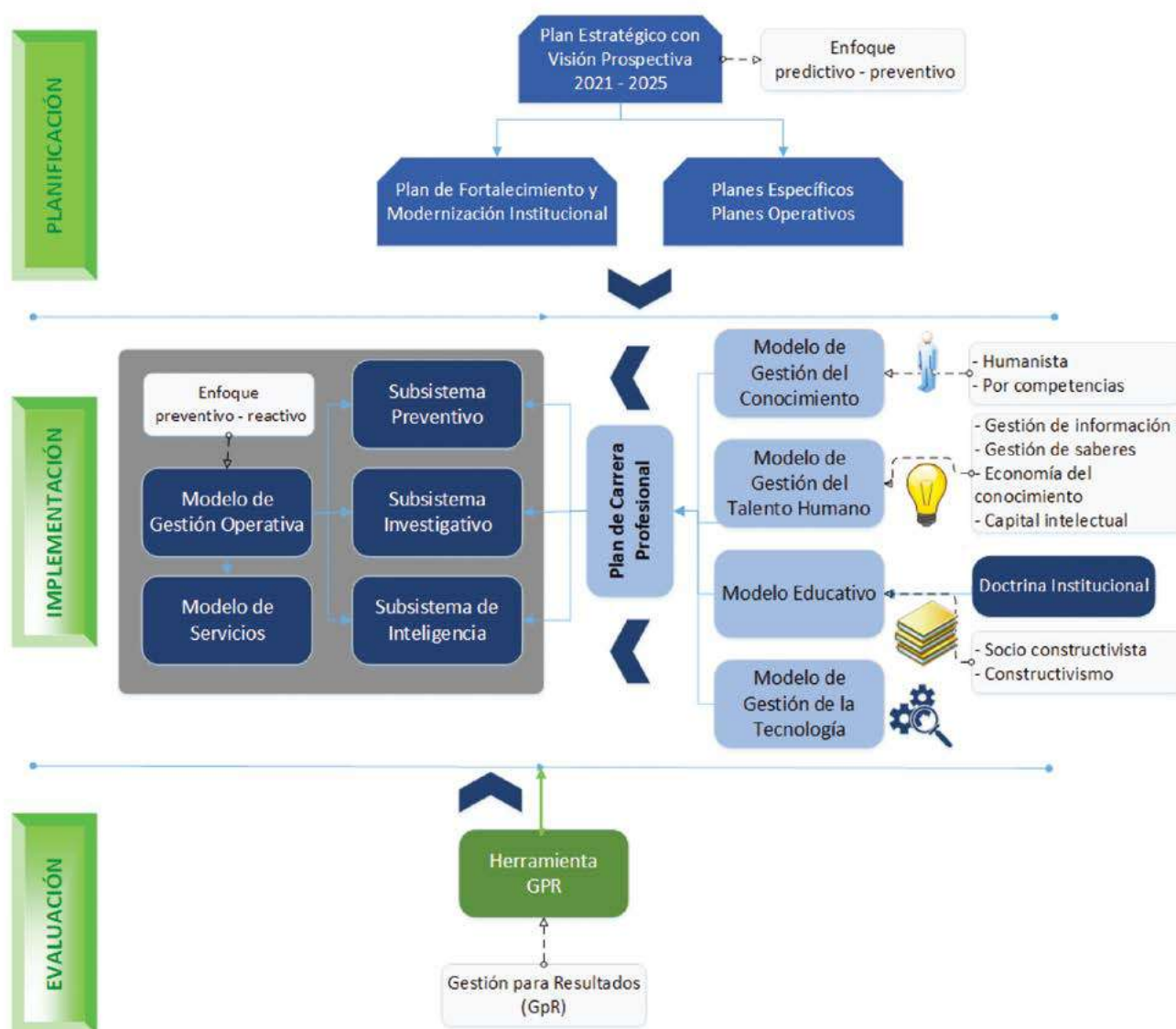
Figura 29
Alineación a la Planificación Nacional



Fuente: Equipo metodológico

Para que la planificación institucional se implemente y se consiga los hitos planteados, es necesario articular el ciclo de planificación y sus fases, formulación, implementación, seguimiento y evaluación. Para este proceso es importante conocer la articulación de los diferentes instrumentos de planificación institucional y su interrelación en la gestión organizativa.

Figura 30
Herramientas de planificación institucional



Elaboración: Equipo metodológico.

11. Presupuesto de gasto corriente

A continuación, se detalla el presupuesto de gasto corriente, distribuido por grupo de gastos del año 2022.

Tabla 15
Gasto Corriente 2022

CODIGO	DESCRIPCION	ASIGNADO	MODIFICADO	CODIFICADO	MONTO CERTIFICADO	COMPROMETIDO	DEVENGADO	PAGADO	SALDO POR COMPROMETER	SALDO POR DEVENGAR	SALDO POR PAGAR	% EJE.
510000	EGRESOS EN PERSONAL	1.320.717.239,00	0,00	1.320.717.239,00	0,00	99.451,54	99.451,54	99.451,54	1.320.617.787,46	1.320.617.787,46	0,00	0,01%
530000	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	59.016.667,00	17.726,66	59.034.393,66	0,00	3.290.067,26	1.013.654,61	713.223,93	55.744.326,40	58.020.739,05	300.430,68	1,72%
570000	OTROS EGRESOS CORRIENTES	1.125.057,00	-11.886,00	1.113.171,00	0,00	141.358,18	114.414,72	78.135,18	971.812,82	998.756,28	36.279,54	10,28%
580000	TRANSFERENCIAS O DONACIONES CORRIENTES	47.775,00	-5.840,66	41.934,34	0,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	40.534,34	40.534,34	0,00	3,34%
840000	EGRESOS DE CAPITAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
	TOTAL	1.380.906.738,00	0,00	1.380.906.738,00	0,00	3.532.276,98	1.228.920,87	892.210,65	1.377.374.461,02	1.379.677.817,13	336.710,22	0,09%

Nota: Se describe el gasto corriente con corte al 26 de enero del 2022.

12. Programación Plurianual y Anual de la Política Pública

12.1. Metas y Programación plurianual

A continuación, se describe la matriz 1.6 del anexo de la guía metodológica de planificación institucional con base a los indicadores y metas planteadas, desarrollado en el Anexo 2.

12.2. Metas y Programación anual y semestral

A continuación, se describe la matriz 1.8 del anexo de la guía metodológica con base a los indicadores y metas planteadas anual y semestral, desarrollado en el Anexo 3.

13. Implementación del Plan

Para la implementación y desarrollo del PEI 2021 – 2025, se lo considera la herramienta GPR y su guía metodológica, la cual define un ciclo para la planificación y gestión de 5 etapas, esta acción se enmarca dentro de lo que establece el (Decreto Ejecutivo No. 55, 2010) por medio del cual se dispone la implementación del Proyecto Gobierno por Resultados – GPR en todas las instituciones de la Administración Pública Central.



DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

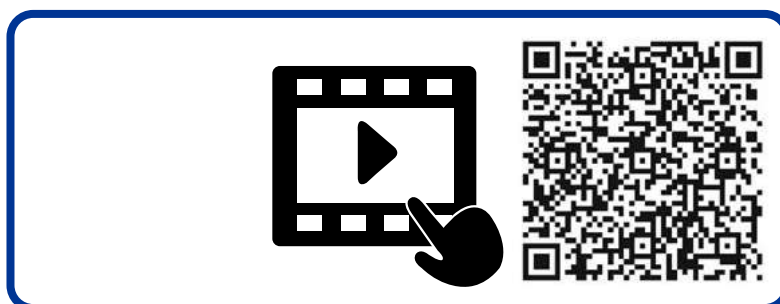
Figura 31
Ciclo de Planificación y Gestión



Fuente: Guía Metodológica GPR

Para el proceso de despliegue de la planificación en toda la organización y realizar las adecuaciones a los planes, indicadores, metas y gestión de riesgos que serán gestionados y monitoreados anualmente se involucrarán todas las Direcciones Generales y Nacionales.

Enlace 4 Video GPR



Enlace 5 Caja de Herramientas



Con la finalidad de agilizar y facilitar el trabajo de la planificación institucional, en este espacio se recopila varias herramientas digitales para el trabajo con proyectos, las mismas que están validadas por la DNPGE.

Enlace 6 Memoria descriptiva de construcción del PEI





DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

En el proceso de construcción del presente documento, se elaboró paralelamente un documento informativo que contiene a mayor detalle el proceso de diseño, construcción y descripción, con los pasos y actores que intervinieron en la planificación institucional. De esta manera se acredita y referencia el trabajo técnico avalando la calidad del mismo.

Enlace 7 Estudio Prospectivo



El estudio prospectivo institucional hacia el escenario al año 2030, fue la base para la construcción de objetivos y estrategias para el 2021-2025.

Enlace 8 Proceso de Ínfima Cuantía





Glosario de Términos

Aristas:	Línea formada por la intersección de dos planos, considerándola por la parte exterior del ángulo.
Aunado:	Unir, confederar para un fin, poner juntas o armonizar varias cosas.
Avizarar:	Mirar o descubrir algo mirando con atención y en todas direcciones. Sinónimo de vigilar, observar.
Cimentar:	Establecer o fijar los principios o las bases sobre las que se consolida algo inmaterial.
Coadyuvar:	Contribuir o ayudar a la consecución de una cosa.
Contraposición:	Comparar o cotejar algo con otra cosa contraria o diversa. Poner una cosa contra otra para estorbar su efecto.
Cooptación:	Sistema de reclutamiento o selección de nuevos miembros por designación interna.
Englobante:	Incluir una cosa en un conjunto, reunir varias cosas en una sola. Se utiliza para aludir el acto de reunir.
Híbridas:	Que combina productos o fenómenos de distinta naturaleza.
Infografía:	Técnica de obtención de imágenes por medio de procedimientos informáticos.
Introspectivo:	Que observa o analiza los propios acciones, sentimientos o pensamientos.
Prospectiva:	Ciencia que se dedica al estudio de las causas técnicas, científicas económicas y sociales que aceleran la evolución del mundo moderno.
Sistémica:	Perteneciente o relativo a la totalidad de un sistema, cuerpo o cosa.
Trolling:	Término en inglés que significa ofendiendo, se utiliza para definir agresiones cibernéticas y forma parte del cyberbullying.
Ut supra:	Expresión latina que significa literalmente “como arriba”. Se emplea en ciertos casos para referirse a una fecha, cláusula o frase escrita más arriba y evitar su repetición.
Verbigracia:	Dicho o acontecimiento que se cita con la intención de validar una afirmación. Viene de la locución latina verbi gratia. Sinónimo de “por ejemplo”.



DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

Referencias

- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Registro Oficial 449 de 20-oct-2008.
- Asamblea Nacional. (2017). *Código Orgánico de Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público*. Quito: Registro Oficial N° 19.
- Cepeda, A. (2018). Estudio de Futuro: Centro De Pensamiento y Doctrina De La Policía Nacional de Colombia al año 2026.
- Cárdenas, M. (2020). academia.edu. Obtenido de Visión Prospectiva: https://www.academia.edu/44442263/MAURICIO_C%C3%81RDENAS_VISI%C3%93N_PROSPECTIVA_PARA_UNA_NUEVA_CONSTITUCI%C3%93N_EDICIONES_RUTALFUTURO_CHILE_OCTUBRE_DE_2020?pop_sutd=false
- Decreto Ejecutivo No. 55. (2010). Registro Oficial No. 331.
- Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos de la Policía Nacional . (2019). Acuerdo Ministerial 80. Quito: Registro Oficial Edición Especial 911.
- Ministerio del Interior. (2012). Doctrina Policial. Quito: 1ra. Edición.
- Plan Nacional de Seguridad Ciudadana y Convivencia Social Pacífica. (2019). Quito: BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID).
- Plan Nacional de Seguridad Integral. (2019). Quito: Instituto Geográfico Militar.
- Policía Comunitaria. (2013). Modelo de Gestión. Quito: Dpto. de Capacitación de POLCO.
- Reglamento de Carrera Profesional para las y los servidores policiales. (2020). Acuerdo Ministerial No. 0556. Quito: Ministerio de Gobierno.
- Secretaría Nacional de Administración Pública. (2016). Norma Técnica Prestación de servicios y administración por procesos. Quito: Registro Oficial 739.
- Baena, G. (2015). Planeación prospectiva estratégica. Metadata, 644.
- Tejada, L. (2021). elfuturoessensacional.com. Obtenido de Factores de cambio: <http://elfuturoessensacional.com/factores-de-cambio/>



Anexos

Anexo 1
FODA

No.	ÁMBITO	ANÁLISIS EXTERNO		FACTOR	VALOR
		O	A		
1	Político		X	Ingobernabilidad	2
2			X	Débiles políticas migratorias ante la crisis humanitaria a nivel regional, permitiendo el ingreso de ciudadanos de todas las nacionalidades sin controles necesarios, varios pasan a formar parte de organizaciones delincuenciales.	2
3			X	Influencia política en las actividades policiales operativas y administrativas.	3
4			X	Corrupción en diferentes niveles	3
5		X		Respaldo de las autoridades gubernamentales en el cumplimiento de las actividades operativas policiales.	3
6		X		Cooperación Internacional con otros estados para fortalecer la seguridad ciudadana y el orden público.	2
7		X		Contar con un Sistema Nacional de Inteligencia, que permite articular la inteligencia de varias entidades del Estado.	2



DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

8	Económico	X		Incremento de la partida presupuestaria institucional de gasto permanente y no permanente.	2
9		X		Financiamiento por parte del Organismos Monetarios y Financieros Internacionales y Convenios	2
10			X	Déficit global de 4812 millones de dólares en el 2,21, equivalente al 4,6 % del PIB	2
11			X	Políticas económicas que causarían un elevado costo de la vida y más pobreza, lo cual incide en los niveles de violencia y delincuencia.	2
12		X		Reforma a los Acuerdos Ministeriales 0053, 0136 del Ministerio de Trabajo que tratan sobre la tabla de remuneraciones y compensaciones de servidores policiales.	2
13		X		Alianzas y convenios con universidades para el desarrollo e intercambio de conocimiento científico del fenómeno criminal multidimensional.	2
14			X	La diferencia cambiaria de la moneda local (dólar), con la de los países vecinos (sol y peso), lo que produce que los precios sean un atractivo para las actividades informales y criminales.	2
15			X	Nuevas modalidades de delitos en el ciberespacio	2
16			X	Incremento de la tasa de desempleo a nivel nacional.	2
17			X	Recursos financieros ilimitados del crimen organizado transnacional	2
18			X	Incremento de actividades ilegales en el sector fronterizo, puertos y aeropuertos.	2



19	Social		X	Tendencia al crecimiento urbanístico descontrolado	2
20			X	Nuevas tecnologías para el cometimiento de actos ilícitos	3
21			X	Incremento de factores de riesgo (sociales, situacionales, comunitarios, etc.) e incivildades en diferentes lugares del territorio ecuatoriano.	2
22			X	Dominio de las bandas delincuenciales en las cárceles que conllevan al Incremento de los niveles de violencia y delincuencia en las mismas.	3
23			X	Situación de ilegalidad en la que viven las comunidades y sectores que se asientan en zonas de frontera	2
24			X	Captación de personas o grupos vulnerables y territorios por acción de bandas y estructuras criminales	2
25		X		Incremento de los niveles de confianza de la ciudadanía en la Policía Nacional	2
26			X	Incremento en la circulación de drogas ilícitas	3
27			X	Crecimiento de mercados ilegales por organizaciones criminales y fortalecimiento de facciones criminales	3
28			X	Mantenimiento del perfil demográfico joven, con alta desigualdad social y fácil acceso a armas de fuego.	2
29			X	Mayor privatización de la seguridad	3
30			X	Ausencia de una cultura de seguridad y autoprotección por parte de la ciudadanía, para no ser víctimas de un hecho delictivo.	2
31			X	Incremento de la percepción de inseguridad de la ciudadanía	2
32			X	Nuevas tipologías de delitos que afectan a la seguridad ciudadana y orden público.	2
33			X	Incremento de agresiones a servidores policiales por parte de la sociedad civil a nivel nacional	2



DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

34	Tecnológico		X	Uso de redes sociales como presión mediática contra la Institución Policial.	2
35		X		Innovación tecnológica en la seguridad ciudadana y orden público, herramientas de análisis cualitativo, cuantitativo, bases de datos, sistemas informáticos.]	3
36		X		Innovación policial en los productos y servicios ofertados a la ciudadanía	3
37		X		Implementación de un sistema de seguridad informática ante posibles ataques cibernéticos en las bases de datos de la Policía Nacional.	2
38		x		Vigilancia Inteligente, sistematización de cámaras de video en las ciudades (Empresa Privada)	2
39			X	Incremento de nuevos ataques cibernéticos a las entidades públicas y privadas.	2
40	Ambiental		X	Desastres naturales a causa del cambio climático	2
41			X	Deforestación para la construcción de pistas de aterrizaje clandestinas, minería ilegal y pasos no autorizados.	2
42	Legal		X	Normativa legal (COIP) con vacíos jurídicos que perjudican la labor policial	2
43			X	Impunidad y falta de celeridad en los procesos judiciales por parte de la administración de justicia.	2
44		X		Normativa legal vigente para el uso de armas de fuego largas (fusiles, subfusiles), y armas no letales (traumáticas y de electro shock)	2
45		X		Ley de Inteligencia que regule las actividades obtención y procesamiento de la información.	2
		O	A		
	SUBTOTAL	14	31		

No.	ÁMBITO	ANÁLISIS INTERNO		FACTOR	VALOR
		F	D		
1	Talento Humano	X		Talento humano comprometido y con experiencia en las áreas de servicio policial.	3
2			X	Débil política institucional para la gestión técnica del talento humano	3
3			X	Orgánico Institucional incompleto con tendencia al decrecimiento	3
4		X		Salarios competitivos a nivel regional	2
5		X		Resiliencia institucional	2
6			X	Insuficiente capacitación en áreas técnicas dirigida a servidores policiales.	2
7			X	Déficit de talento humano especializado en áreas específicas de conocimiento.	2
8		X		Estructura organizacional por procesos, definida y legalizada.	2
9			X	Clima laboral de bajo contexto	3
10			X	Plan de carrera profesional que no se concibe como una estrategia organizacional de atracción, formación, profesionalización y retención.	3
11			X	Cumplimiento de funciones no misionales.	2
12			X	Alta rotación laboral del talento humano especializado en áreas específicas de conocimiento.	2
13			X	Débil cultura de servicio al cliente	3
14			X	Desconocimiento de las nuevas promociones sobre doctrina institucional	2
15			X	Corrupción de algunos miembros de la Policía Nacional en áreas específicas de servicio.	2



DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

16	Logística		X	Insuficientes capacidades tecnológicas para brindar un efectivo servicio en todas las áreas de competencia policial.	2
17			X	Parque automotor insuficiente e inadecuado (sin vigencia tecnológica) para cumplir con el servicio ciudadano.	2
18			X	Insuficiente dotación de equipamiento policial básico y de protección	2
19			X	Inexistente dotación de uniformes lo que afecta la identidad policial e imagen institucional ante la ciudadanía.	2
20			X	Insuficientes medios logísticos institucionales para el cabal cumplimiento del servicio (mobiliario, equipos de ofimática, entre otros)	3
21	Procesos	X		Servicios y productos policiales definidos y desconcentrados.	3
22			X	Alto porcentaje de procesos institucionales no documentados.	1
23			X	Baja cantidad de herramientas técnicas y jurídicas de cooperación interinstitucional e internacional.	3
24			X	Bajo porcentaje de automatización y sistematización en los subsistemas de gestión policial	2
25			X	Inexistencia de una data institucional generada a partir de la información proporcionada por los subsistemas policiales, que permita una gestión integral de las competencias policiales	2
26		X		Procesos de autodepuración policial	1
27		X		Sistemas de monitoreo, seguimiento y control para el cumplimiento de los objetivos institucionales	2



28	Infraestructura		X	Insuficiente infraestructura física a nivel nacional para brindar servicio en todas las áreas de competencia policial.	2
29			X	Alto porcentaje de infraestructuras policiales a nivel nacional sin legalización de predios	2
30			X	Bajo porcentaje de vivienda fiscal para el talento humano policial a nivel nacional	1
31			X	Insuficiente infraestructura sanitaria para atender la demanda de salud del talento humano policial a nivel nacional	2
32			X	Falta de mantenimiento preventivo y correctivo a las infraestructuras policiales a nivel nacional.	2
33	Legal		X	Normativa legal Libro I del COESOP genera inconvenientes operativos y administrativos en la gestión institucional	2
34	Financiero		X	Falta de autonomía financiera en el gasto no permanente, lo que dificulta la operatividad policial	2
35			X	Baja porcentaje de ejecución presupuestaria por falta de gestión de las unidades requerientes.	3
36			X	Decremento constante de la partida presupuestaria institucional en el gasto permanente y no permanente.	3
37	Comunicación	X		Medios de comunicación internos y externos que incrementan la efectividad e imagen institucional.	2
38		X		Bases de datos	3
39	Planificación		X	Inexistencia de una planificación prospectiva estratégica que permita una actitud anticipatoria y proactiva institucional	2
40			X	Inexistencia de una gestión del conocimiento, que le convierta a la Policía Nacional en una institución que aprende y genera conocimiento en forma de lecciones aprendidas y buenas prácticas	3
		F	D		
	SUBTOTAL	9	31		



DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

Anexo 2

Matriz para elaborar la programación plurianual de la política pública (desglose de la meta anual)

Objetivo Estratégico									
Institucional 1									
Incrementar la efectividad de la seguridad ciudadana y el orden público en el territorio nacional.									
Desglose anual meta									
Meta 2025:	Meta 2024:	Meta 2023:	Meta 2022:	Valor absoluto	Meta cua-trianual	Línea Base	PND: Tasa de homicidios intencionales por cada 1'000,000 habitantes.		
100,00	105,00	107,00	108,00	40,38	100,00	140,38			
Tasa	Tasa	Tasa	Tasa	Tasa	Tasa	Tasa	Unidad de Medida		
73,45	69,91	66,37	62,83	Valor absoluto	Meta cua-trianual	Línea Base	PND-PNSC: Porcentaje de grupos delictivos organiza-dos para judicialización con investigación previa.		
				13,27	73,45	60,18			
Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Unidad de Medida		
124	125,56	127,18	128,85	Valor absoluto	Meta cua-trianual	Línea Base	PNSC: Tasa de robo a personas por cada 100 mil habitantes.		
				21,09	124,00	145,09			
Tasa	Tasa	Tasa	Tasa	Tasa	Tasa	Tasa	Unidad de Medida		



Objetivo Estratégico Institucional 2 Incrementar la confianza de la ciudadanía en la Policía Nacional						
Meta 2025:	Meta 2024:	Meta 2023:	Meta 2022:	Desglose anual meta		
23180	23824	24468	25112	Valor absoluto	Meta cuatrianual	Línea Base
				2576	23180	25756
Número	Número	Número	Número	Número	Número	Unidad de Medida
7388	7593	7798	8003	Valor absoluto	Meta cuatrianual	Número de denuncias de robo a domicilios.
				821	7388	8209
Número	Número	Número	Número	Número	Número	Unidad de Medida
6262	6436	6610	6784	Valor absoluto	Meta cuatrianual	Número de denuncias de robo de carros.
				696	6262	6958
Número	Número	Número	Número	Número	Número	Unidad de Medida
8248	8477	8706	8935	Valor absoluto	Meta cuatrianual	Número de denuncias de robo de motos.
				916	8248	9164
Número	Número	Número	Número	Número	Número	Unidad de Medida
4275	4393	4512	4631	Valor absoluto	Meta cuatrianual	Número de denuncias de robo a unidades económicas.
				475	4275	4750
Número	Número	Número	Número	Número	Número	Unidad de Medida
7165	7364	7563	7762	Valor absoluto	Meta cuatrianual	Número de denuncias de robo de bienes accesorios y autopartes de vehículos.
				796	7165	7961
Número	Número	Número	Número	Número	Número	Unidad de Medida



DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

Objetivo Estratégico Institucional 3 Incrementar la eficiencia institucional	Desglose anual meta	PND: Porcentaje de satisfacción del usuario externo.		Unidad de Medida	
		Línea Base		80,00	Porcentaje
		Meta cuatrianual		84,61	Porcentaje
		Valor absoluto		4,61	Porcentaje
	Meta 2022:	80,21			Porcentaje
	Meta 2023:	81,68			Porcentaje
	Meta 2024:	83,15			Porcentaje
	Meta 2025:	84,61			Porcentaje

Objetivo Estratégico Institucional 4 Incrementar el control integral y de transparencia en la gestión institucional	Desglo- se anual meta	Porcentaje de servidores policiales inmersos, en novedades que afectan la conducta policial.		Unidad de Medida	Porcentaje de servidores policiales sancionados disciplinariamente, producto de un sumario administrativo.		Unidad de Medida
		Línea Base	0,44	Porcentaje	Línea Base	40,00	Porcentaje
		Meta cuatrianual	0,55	Porcentaje	Meta cuatrianual	63,97	Porcentaje
		Valor absoluto	0,11	Porcentaje	Valor absoluto	23,97	Porcentaje
	Meta 2022:	0,44		Porcentaje	48,97		Porcentaje
	Meta 2023:	0,50		Porcentaje	53,97		Porcentaje
	Meta 2024:	0,52		Porcentaje	58,97		Porcentaje
	Meta 2025:	0,55		Porcentaje	63,97		Porcentaje

Objetivo Estratégico Institucional 5 Incrementar la gestión del conocimiento institucional	Desglose anual meta	PC: Número de productos de inteligencia generados sobre incidentes cometidos a través de medios tecnológicos, electrónicos y telemáticos.		Unidad de Medida
		Línea Base		8 Número
		Meta cuatrianual		12 Número
		Valor absoluto		4 Número
	Meta 2022:	9,00		Número
	Meta 2023:	10,00		Número
	Meta 2024:	11,00		Número
	Meta 2025:	12,00		Número

DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA



Objetivo Estratégico Institucional 6 Incrementar el desarrollo integral del talento humano en la institución	Desglose anual meta	Porcentaje de servidores policiales considerados en el Plan de Rotación.		Unidad de Medida	
		Línea Base	80,00	Porcentaje	
		Meta cuatrianual	85,00	Porcentaje	
		Valor absoluto	5	Porcentaje	
	Meta 2022:		82,00	Porcentaje	
	Meta 2023:		83,00	Porcentaje	
	Meta 2024:		84,00	Porcentaje	
	Meta 2025:		85,00	Porcentaje	

Objetivo Estratégico Institucional 7 Incrementar el bienestar del talento humano	Desglose anual meta	Porcentaje de servidores policiales con evaluación médica y psicológica.		Unidad de Medida	Porcentaje de satisfacción en los servicios de salud.		Unidad de Medida
		Línea Base	0,00	Porcentaje	Línea Base	24,93	Porcentaje
		Meta cuatrianual	75,00	Porcentaje	Meta cuatrianual	80,00	Porcentaje
		Valor absoluto	75,00	Porcentaje	Valor absoluto	55,07	Porcentaje
	Meta 2022:		25,00	Porcentaje	50,00		Porcentaje
	Meta 2023:		40,00	Porcentaje	60,00		Porcentaje
	Meta 2024:		60,00	Porcentaje	70,00		Porcentaje
	Meta 2025:		75,00	Porcentaje	80,00		Porcentaje

Objetivo Estratégico Institucional 8 Incrementar las capacidades institucionales	Desglose anual meta	Porcentaje de acciones tomadas para optimizar los bienes logísticos de la Policía Nacional.		Unidad de Medida	Porcentaje de indisponibilidad de los sistemas y servicios tecnológicos del Data Center de la Policía Nacional		Unidad de Medida
		Línea Base	0,00	Porcentaje	Línea Base	2,00	Porcentaje
		Meta cuatrianual	100,00	Porcentaje	Meta cuatrianual	0,05	Porcentaje
		Valor absoluto	100,00	Porcentaje	Valor absoluto	1,95	Porcentaje
	Meta 2022:		25,00	Porcentaje	1,50		Porcentaje
	Meta 2023:		50,00	Porcentaje	1,00		Porcentaje
	Meta 2024:		75,00	Porcentaje	0,50		Porcentaje
	Meta 2025:		100,00	Porcentaje	0,05		Porcentaje



DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

Anexo 3

Matriz para elaborar la programación anual de la política pública desglose meta semestral

Objetivo Estratégico Institucional 1 Incrementar la efectividad de la seguridad ciudadana y el orden público en el territorio nacional.	Desglose anual meta	PND: Tasa de homicidios intencionales por cada 1'000,000 habitantes.		Unidad de Medida	PND-PNSC: Porcentaje de grupos delictivos organizados para judicialización con investigación previa.		Unidad de Medida	PNSC: Tasa de robo a personas por cada 100 mil habitantes.		Unidad de Medida
		Línea Base	140,38	Tasa	Línea Base	60,18	Porcentaje	Línea Base	145,09	Tasa
		Meta cuatrianual	100,00	Tasa	Meta cuatrianual	73,45	Porcentaje	Meta cuatrianual	124	Tasa
		Valor absoluto	40,38	Tasa	Valor absoluto	13,27	Porcentaje	Valor absoluto	21,09	Tasa
	Meta 2022:	108,00		Tasa	62,83		Porcentaje	128,85		Tasa
	Semestre 1:	54,00		Tasa	31,42		Porcentaje	64,43		Tasa
	Semestre 2:	54,00		Tasa	31,42		Porcentaje	64,43		Tasa



Objetivo Estratégico Institucional 2 Incrementar la confianza de la ciudadanía en la Policía Nacional.						
Semestre 2:	Semestre 1:	Meta 2022:	Desglose anual meta			
12556	12556	25112	Valor absoluto	Meta cuatrianual	Línea Base	Número de denuncias de robo a personas.
Número	Número	Número	2576	23180	25756	Unidad de Medida
4002	4002	8003	Valor absoluto	Meta cuatrianual	Línea Base	Número de denuncias de robo a domicilios.
Número	Número	Número	821	7388	8209	Unidad de Medida
3392	3392	6784	Valor absoluto	Meta cuatrianual	Línea Base	Número de denuncias de robo de carros.
Número	Número	Número	696	6262	6958	Unidad de Medida
4467	4468	8935	Valor absoluto	Meta cuatrianual	Línea Base	Número de denuncias de robo de motos.
Número	Número	Número	916	8248	9164	Unidad de Medida
2315	2316	4631	Valor absoluto	Meta cuatrianual	Línea Base	Número de denuncias de robo a unidades económicas.
Número	Número	Número	475	4275	4750	Unidad de Medida
3881	3881	7762	Valor absoluto	Meta cuatrianual	Línea Base	Número de denuncias de robo de bienes accesorios y autopartes de vehículos.
Número	Número	Número	796	7165	7961	Unidad de Medida
			Número	Número	Número	



DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

Objetivo Estratégico Institucional 3 Incrementar la eficiencia institucional	Desglose anual meta	PND: Porcentaje de satisfacción del usuario externo.		Unidad de Medida	
		Línea Base	80,00	Porcentaje	
		Meta cuatrianual	84,61	Porcentaje	
		Valor absoluto	4,61	Porcentaje	
	Meta 2022:	80,21		Porcentaje	
	Semestre 1:	40,11		Porcentaje	
	Semestre 2:	40,11		Porcentaje	

Objetivo Estratégico Institucional 4 Incrementar el control integral y de transparencia en la gestión institucional	Desglose anual meta	Porcentaje de servidores policiales inmersos, en novedades que afectan la conducta policial.		Unidad de Medida	Porcentaje de servidores policiales sancionados disciplinariamente, producto de un sumario administrativo.		Unidad de Medida
		Línea Base	0,44	Porcentaje	Línea Base	40,00	Porcentaje
		Meta cuatrianual	0,55	Porcentaje	Meta cuatrianual	63,97	Porcentaje
		Valor absoluto	0,11	Porcentaje	Valor absoluto	23,97	Porcentaje
	Meta 2022:	0,44		Porcentaje	48,97		Porcentaje
	Semestre 1:	0,22		Porcentaje	24,49		Porcentaje
	Semestre 2:	0,22		Porcentaje	24,49		Porcentaje

Objetivo Estratégico Institucional 5 Incrementar la gestión del conocimiento institucional.	Desglose anual meta	PC: Número de productos de inteligencia generados sobre incidentes cometidos a través de medios tecnológicos, electrónicos y telemáticos.		Unidad de Medida	
		Línea Base	8	Número	
		Meta cuatrianual	12	Número	
		Valor absoluto	4	Número	
	Meta 2022:	9,00		Número	
	Semestre 1:	4,50		Número	
	Semestre 2:	4,50		Número	

DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA



Objetivo Estratégico Institucional 6 Incrementar el desarrollo integral del talento humano en la institución.	Desglose anual meta		Porcentaje de servidores policiales considerados en el Plan de Rotación.		Unidad de Medida	
			Línea Base	80,00	Porcentaje	
			Meta cuatrianual	85,00	Porcentaje	
			Valor absoluto	5,00	Porcentaje	
	Meta 2022		82,41		Porcentaje	
	Semestre 1:		41,00		Porcentaje	
	Semestre 2:		41,00		Porcentaje	

Objetivo Estratégico Institucional 7 Incrementar el bienestar del talento humano.	Desglose anual meta	Porcentaje de servidores policiales con evaluación médica y psicológica.		Unidad de Medida	Porcentaje de satisfacción en los servicios de salud.		Unidad de Medida
		Línea Base	0,00		Línea Base	24,93	
		Meta cuatrianual	75,00		Meta cuatrianual	80,00	
		Valor absoluto	75,00		Valor absoluto	55,07	
	Meta 2022:		25,00	Porcentaje	50,00		Porcentaje
	Semestre 1:		12,50	Porcentaje	25,00		Porcentaje
	Semestre 2:		12,50	Porcentaje	25,00		Porcentaje

Objetivo Estratégico Institucional 8 Incrementar las capacidades institucionales.	Desglose anual meta	Porcentaje de acciones tomadas para optimizar los bienes logísticos de la Policía Nacional.		Unidad de Medida	Porcentaje de indisponibilidad de los sistemas y servicios tecnológicos del Data Center de la Policía Nacional		Unidad de Medida
		Línea Base	0,00		Línea Base	2,00	
		Meta cuatrianual	100,00		Meta cuatrianual	0,05	
		Valor absoluto	100,00		Valor absoluto	1,95	
	Meta 2022:		25,00	Porcentaje	1,50		Porcentaje
	Semestre 1:		12,50	Porcentaje	0,75		Porcentaje
	Semestre 2:		12,50	Porcentaje	0,75		Porcentaje

Dirección Nacional de Planificación
y Gestión Estratégica

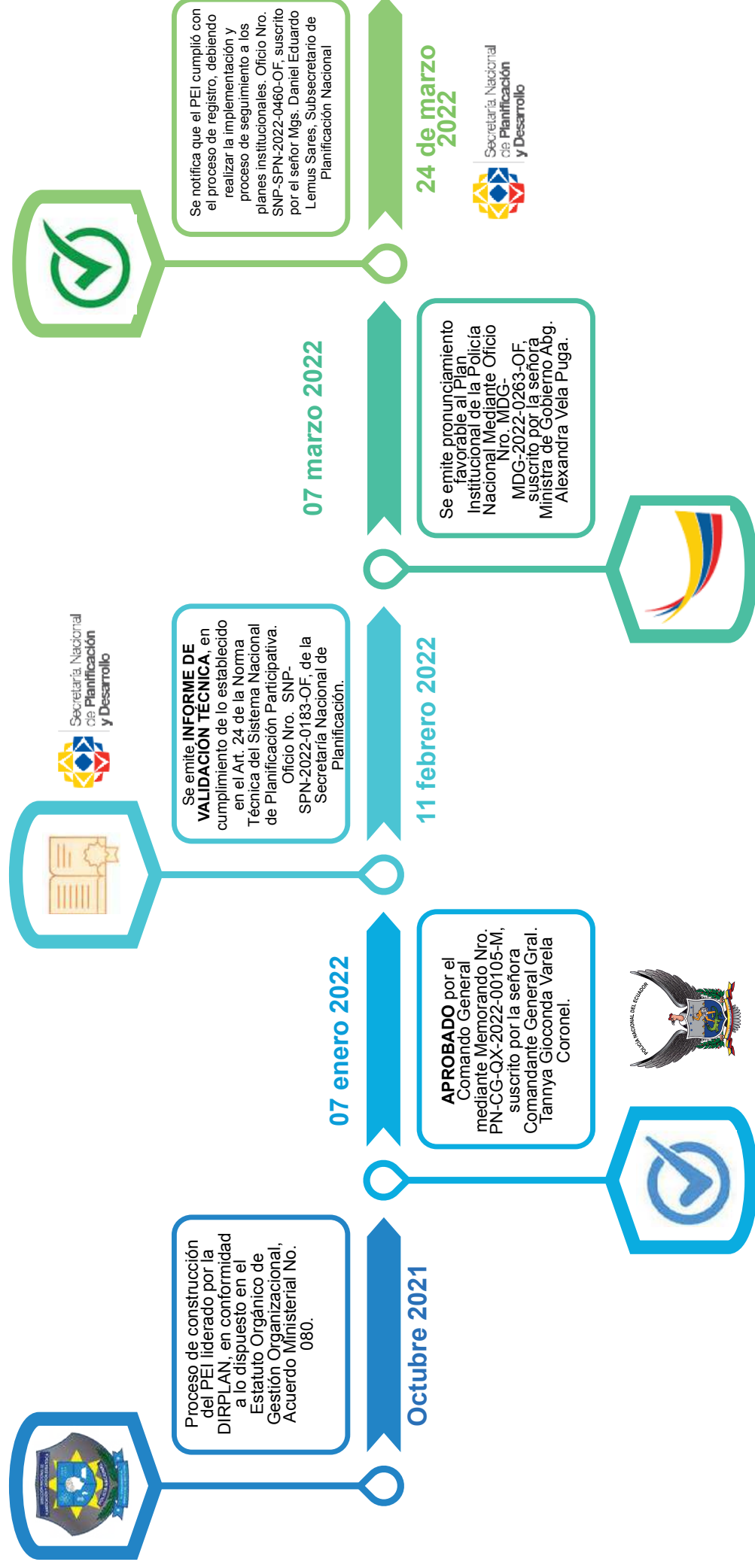
Proceso de elaboración, aprobación, y validación del registro de PEI



Figura 32

Línea de Tiempo de aprobación del PEI

Línea de Tiempo de aprobación del PEI





**POLICÍA NACIONAL DEL ECUADOR
COMANDO GENERAL**



Memorando Nro. PN-CG-QX-2022-00105-M

Quito, D.M., 07 de enero de 2022

PARA: Sr. Crnl. Henry Román Tapia Lafuente
Subdirector Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

ASUNTO: URGENTE: PLAN ESTRATEGICO CON VISIÓN PROSPECTIVA DE
LA POLICÍA NACIONAL 2021-2025

Con un atento y cordial saludo, en atención al Oficio No. PN-DIRPLAN-QX-2021-2307-O, sobre el **PLAN ESTRATEGICO CON VISIÓN PROSPECTIVA DE LA POLICÍA NACIONAL 2021-2025**, este Comando General **aprueba el mencionado Plan** con la finalidad que se continúe con los tramites respectivos, a fin de que se ponga en ejecución.

Atentamente,
VALOR, DISCIPLINA Y LEALTAD

Documento firmado electrónicamente

GraI. Tannya Gioconda Varela Coronel
COMANDANTE GENERAL DE LA POLICÍA NACIONAL

Referencias:
- PN-DIRPLAN-QX-2021-2307-O

Copia:
Sra. Subs. Aida Magdalena Criollo Chimborazo
Analista de Gestión Documental y Archivo del Comando General

JJ



Firmado electrónicamente por:
**TANNYA GIOCONDA
VARELA CORONEL**

Oficio Nro. MDG-MDG-2022-0263-OF

Quito, D.M., 07 de marzo de 2022

Asunto: Pronunciamiento - Plan Institucional de la Policía Nacional 2021-2025

De mi consideración:

En atención al oficio Nro. PN-CG-QX-2022-02062-OF de 14 de febrero de 2022, mediante el cual el Comando General de la Policía Nacional del Ecuador solicitó pronunciamiento favorable al Plan Institución de la Policía Nacional 2021 - 2025, me permito señalar lo siguiente:

La Norma Técnica del Sistema Nacional de Planificación Participativa, en el artículo 25, señala para la aprobación de los planes institucionales, en el numeral 1 *“Entidades adscritas, dependientes o que formen parte de un sector: los planes institucionales de estas entidades deberán cumplir con las guías metodológicas, directrices y lineamientos del ente rector de la planificación nacional; contar con el pronunciamiento favorable de la entidad rectora respectiva, aprobación de la Máxima autoridad Institucional y en los casos que corresponda la aprobación del órgano colegiado”*.

El Código Orgánico de Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público (R.O. Suplemento No. 19 de 21 de junio de 2017), en su artículo 64 numeral 3, establece que dentro de las atribuciones del titular del ministro rector de la seguridad ciudadana, protección interna y orden público se encuentra *“Velar por la debida ejecución de las políticas públicas en materia de seguridad ciudadana, protección interna y orden público, en el marco de los derechos constitucionales y en armonía con el Plan Nacional de Desarrollo”*.

Pronunciamiento Secretaría Nacional de Planificación

Mediante oficio No. SNP-SPN-2022-0183-OF de 11 de febrero del 2022, el Subsecretario de Planificación Nacional informa que luego de la revisión metodológica efectuada se ha determinado que el Plan Institucional de la Policía Nacional se encuentra validado metodológicamente y cuenta con informe favorable de validación técnica.

En tal razón el informe de validación técnica indica: *“El Plan Institucional de la Policía Nacional del Ecuador, cumple con los contenidos establecidos en la Guía Metodológica de Planificación Institucional emitida por la Secretaría Nacional de Planificación y publicado en el Registro Oficial No. 184 de 30 de agosto del 2011. Por lo cual el Plan Institucional se encuentra validado metodológicamente”*.

Análisis efectuado al Plan Institucional de la Policía Nacional 2021-2025

Una vez revisado el Plan remitido por la Policía Nacional, se procedió a realizar un “check list” de la información que contiene dicho Plan en Concordancia con la Guía Metodológica de Planificación Institucional, dónde se pudo verificar que cuenta con los criterios necesarios para su validación:

Descripción y Diagnóstico Institucional

- Descripción del contenido de la Planificación Estratégica Institucional: reseña histórica, competencias, facultades, atribuciones y rol.
- Diagnóstico Institucional: planificación estratégica y operativa, estructura organizacional, talento humano, tecnologías de la información y comunicaciones, procesos y procedimientos.

Análisis Situacional

- Análisis de contexto: político, económico, social, ambiental y legal.
- Análisis sectorial y diagnóstico territorial
- Mapa de actores
- Análisis de Foda institucional

Oficio Nro. MDG-MDG-2022-0263-OF

Quito, D.M., 07 de marzo de 2022

Objetivos Estratégicos Institucionales

- Objetivo estratégico institucional de razón de ser
- Alineación del objetivo estratégico institucional al plan nacional de desarrollo
- Indicadores
- Metas

Diseño de estrategias y programas

- Estrategias
- Presupuesto de gasto corriente
- Implementación de la política con enfoque territorial

Programación Plurianual de la Política Pública

Conclusión:

Con estos antecedentes, y en calidad de Ministerio rector de la Seguridad Ciudadana, se emite pronunciamiento favorable al Plan Institucional de la Policía Nacional, no obstante se deja constancia que es responsabilidad de la Policía Nacional velar por el cumplimiento del mismo de acuerdo a la normativa legal vigente.

Atentamente,

Documento firmado electrónicamente

Abg. Alexandra Vela Puga
MINISTRA DE GOBIERNO

GraI. Carlos Fernando Cabrera Ron
Comandante General de la Policía Nacional
POLICÍA NACIONAL
En su Despacho

Referencias:

- MDG-MDG-2022-0543-OF

Anexos:

- Informe favorable Policía
- Oficio Nro. SNP-SPN-2022-0183-OF

ks/av/sm



Firmado electrónicamente por:
**ALEXANDRA
BLANCA VELA
PUGA**



POLICÍA NACIONAL DEL ECUADOR

COMANDO GENERAL

Memorando Nro. PN-CG-QX-2022-01458-M

Quito, D.M., 10 de marzo de 2022

PARA: Sr. Crnl. Henry Román Tapia Lafuente
Director Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

ASUNTO: PRONUNCIAMIENTO FAVORABLE AL PLAN INSTITUCIONAL DE LA POLICÍA NACIONAL 2021-2025.

Con un cordial saludo, en relación al Oficio Nro. PN-DIRPLAN-QX-2022-0589-O, remito el Oficio Nro. MDG-MDG-2022-0263-OF, de fecha 07 de marzo de 2022, firmado electrónicamente por la señora Ministra de Gobierno, quien luego del análisis, *remite el pronunciamiento favorable al Plan Institucional de la Policía Nacional 2021-2025.*

Atentamente,
VALOR, DISCIPLINA Y LEALTAD

Documento firmado electrónicamente

GraI. Carlos Fernando Cabrera Ron
COMANDANTE GENERAL DE LA POLICÍA NACIONAL

Referencias:
- PN-CG-QX-2022-02438-E

Anexos:
- Informe favorable Policía
- Oficio Nro. SNP-SPN-2022-0183-OF

Copia:
Sr. Sgos. Alex Marcelo Ruiz Pallasco
Analista de Gestión Documental y Archivo del Comando General

ec/WH



Firmado electrónicamente por:
**CARLOS
FERNANDO
CABRERA RON**



Oficio Nro. SNP-SPN-2022-0460-OF

Quito, D.M., 24 de marzo de 2022

Asunto: REGISTRO PLAN ESTRATÉGICO CON VISIÓN PROSPECTIVA DE LA
POLICÍA NACIONAL 2021-2025

Señor
Crnl. Henry Román Tapia Lafuente
Director Nacional de Planificación y Gestión Estratégica
POLICÍA NACIONAL
En su Despacho

De mi consideración:

En atención al Oficio PN-DIRPLAN-QX-2022-0830-O, de 14 de marzo de 2022, mediante el cual la Policía Nacional del Ecuador emitió a la Secretaría Nacional de Planificación su Plan Institucional con la finalidad de cumplir el proceso de registro.

Al respecto, y conforme el artículo 26 de la Norma Técnica del Sistema Nacional de Planificación Participativa-SNDPP, el Plan Institucional de la entidad que usted representa ha cumplido con el proceso de registro.

Finalmente, recordar que durante la implementación del Plan Institucional se deberá cumplir con el proceso de seguimiento a los planes institucionales contemplado en la Sección III de la mencionada Norma. Así mismo, de manera oportuna se indicará el proceso de reporte que debe cumplir su entidad en los sistemas correspondientes.

Atentamente,

Documento firmado electrónicamente

Mgs. Daniel Eduardo Lemus Sares
SUBSECRETARIO DE PLANIFICACIÓN NACIONAL

Referencias:
- SNP-SP-DPYPP-2022-0048-E

Señor Economista
Patricio Ramiro Vásquez Armijos
Director de Planificación y Política Pública

ad/pv

Copia:
Señora
Ing. Johanna Lorena Delgado Jurado
Encargada de Archivo
POLICÍA NACIONAL



Firmado electrónicamente por:
**DANIEL
EDUARDO LEMUS
SARES**





Juntos
lo logramos

