

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
Colegio de Ciencias Policiales

**Proceso administrativo de la “Escuela Superior de Policía” como
garantía de una adecuada formación de los oficiales de policía del
Ecuador**

Edwin Marcelo Carrillo Vallejo

Pablo Beltrán, Director de la Tesis

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de
Licenciado en Ciencias Policiales

Quito, mayo de 2015

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Ciencias Policiales

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

**Proceso administrativo de la “Escuela Superior de Policía” como
garantía de una adecuada formación de los oficiales de policía del
Ecuador**

Edwin Marcelo Carrillo Vallejo

Pablo Beltrán Ayala , Ph.D.,

.....

Director de Tesis y Decano del Colegio de Ciencias Policiales

Miembro del Comité de Tesis

.....

Miembro del Comité de Tesis

.....

Quito, mayo de 2015

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y que estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

.....

Edwin Marcelo Carrillo Vallejo

C.C.: 0603206111

Quito, mayo de 2015

DEDICATORIA

A mis padres y hermanos por el apoyo indeleble, a mi hermosa hija inspiración constate de mi vida y a mi esposa por su valiosa compañía, también a todos ellos que han servido como ejemplo permanente de superación y ética personal.

AGRADECIMIENTO

A Pablo Beltrán, Roció Ordoñez y todos esos valiosos docentes que día a día comparten desprendidamente sus conocimientos con el fin de aportar con su trabajo profesional en la formación de estudiantes que ven en ellos muchas veces un ejemplo de vida.

A la Universidad San Francisco de Quito, institución que ha sumado en gran medida a mi desarrollo personal y profesional.

RESUMEN

El presente proyecto de tesis responde a la necesidad de realizar un análisis del proceso administrativo en la Escuela Superior de Policía (ESP), enfocándose desde el Marco Legal que debe ser cumplido por parte de esta institución hasta toda la estructura que alberga tanto en su logística como en sus procesos, en la formación de los nuevos oficiales de la República del Ecuador. Para esto, se describió la articulación legal y las políticas en las que se fundamenta la ESP, además de explicar la forma en que está estructurado el esquema para la formación de los oficiales de policía, en base a los procesos administrativos que deben ser cumplidos por cualquier institución y con énfasis en la planificación, los trabajos, las etapas, las metas establecidas y la valoración de resultados obtenidos. Para la obtención de la información necesaria se realizaron visitas a la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional; a fin de conocer la manera en la que se administra esta institución. Asimismo, se revisaron y analizaron desde un enfoque administrativo, las etapas que deben ser cumplidas. Los principales resultados arrojan que la organización se encuentra en un proceso de profundos cambios donde los elementos administrativos cobran especial importancia.

ABSTRACT

This thesis project addresses the need for an analysis of the administrative process at the School of Police (ESP), focusing on the legal framework that must be performed by this institution to the entire structure which houses both in logistics and their processes, the formation of the new officers of the Republic of Ecuador. For this, the legal form and the policies that the ESP is based, in addition to explaining how the scheme is structured to train police officers, based on the administrative procedures that must be followed is described by any institution with emphasis on planning, jobs, stages, established goals and assessing results. To obtain the necessary information visits to the School of the National Police Officers were performed; to know the way in which this institution is administered. It also reviewed and analyzed from an administrative approach, the steps that must be met. The main results show that the organization is in a process of profound change where the administrative elements are particularly important

GLOSARIO

ESP: Escuela Superior de Policía

GIR: Grupo de Intervención y Rescate

UMO: Unidad de Mantenimiento del Orden

DGI: Dirección General de Inteligencia

GOE: Grupo de Operaciones Especiales

POLCO: Policía Comunitaria

CMI: Cuadro de Mando Integral

MODISMOS

Doce-doce: Alerta

Z: Descanso

Dos: Esto ahora es mío

Solito: El grupo no está de acuerdo con lo que determinada persona opina

Bronco: Nuevo

Alarga: Apresurar la actividad

Ponte Once: No te descuides en ese tema

Aplastado: Que no se ve bien

Pécora: No destacado en las actividades

Fibrita: Muy destacado en las actividades

Hecho Un Sol: se refiere a que algo se encuentre lo mejor posible

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	5
AGRADECIMIENTO.....	6
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
GLOSARIO.....	9
TABLA DE CONTENIDOS	10
LISTA DE GRÁFICOS	12
LISTA DE CUADROS.....	13
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	14
1.1. Antecedentes	14
1.2. Justificación.....	15
1.3. Objetivos	16
1.4. Fundamentación teórica	16
CAPÍTULO II. LA FORMACIÓN DE LOS OFICIALES DE POLICÍA EN EL ECUADOR.....	26
2.1. Base Legal	26
2.2. Proceso de admisión	31
2.3. Proceso de formación.....	38
2.4. Etapas complementarias.....	43
CAPÍTULO III. PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA ESP EN EL ECUADOR	45
3.1.1. Análisis FODA de la ESP.....	48

3.1.2 <i>Objetivos, misión, visión de la ESP</i>	51
3.1.2 <i>Plan estratégico de la ESP</i>	53
3.2. Organización	55
3.2.1 <i>ESP en la estructura de la policía</i>	57
3.2.2. <i>Organigrama de la ESP</i>	62
3.3. Dirección	64
3.4. Liderazgo	66
3.5. Control	67
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
Conclusiones	69
Recomendaciones.....	70
BIBLIOGRAFÍA	71
ANEXOS	73

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Las cuatro funciones de la Administración	25
Gráfico 2. Decreto Ejecutivo de creación de la Escuela de Carabineros, actual ESP	28
Gráfico 3. Orden General del Comando General de la Policía Nacional	29
Gráfico 4. Orden General del Comando General de la Policía Nacional	30
Gráfico 5. Anuncios en prensa para aspirantes	36
Gráfico 6. Comunicado al Inspector General de Policía sobre realización de reunión de reclutamiento	37
Gráfico 7. Proceso de Formación para Oficial de Policía	41
Gráfico 8. Eje Formación Policial	42
Gráfico 9. Mapa de Procesos de la ESP	47
Gráfico 10. Cruces matriz FODA.....	48
Gráfico 11. Matriz FODA de la ESP.....	49
Gráfico 12. Fases del Plan Estratégico	54
Gráfico 13. Características de la organización que aprende	56
Gráfico 14. Organigrama del Ministerio del Interior	59
Gráfico 15. Organigrama de la Policía Nacional	61
Gráfico 16. Organigrama de la ESP	63

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Malla Curricular que deben cumplir los cadetes de la ESP	40
--	----

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

La Policía Nacional del Ecuador es una institución creada con el objetivo esencial de suplir las necesidades del Estado ecuatoriano en relación a elementos como la seguridad ciudadana y el orden público al interior del país, al mismo tiempo que trabaja operativamente en aras de que los ciudadanos puedan ejercer libremente sus derechos. Esta organización fue fundada en 1822 y modernizada mediante Decreto Presidencial 632 de fecha: 17 de enero de 2011 (Ver Anexo 1). Este Decreto contempla tres artículos y dos disposiciones transitorias a partir de los cuales se establecen los lineamientos para la modernización de esta institución, los que apuntan de manera general a que la representación judicial, extrajudicial y legal de la Policía Nacional así como su proceso de reorganización, sean adjudicadas totalmente por el Ministerio del Interior.

A fin de que la Policía del Ecuador cumpla debidamente con los mandatos constitucionales, ha sido estructurada de forma tal que posee en su interior una división bien definida, la cual consta en su estructura funcional. La división a la que se hace referencia es la Escuela Superior de Policía “General Alberto Enríquez Gallo” (ESP); la que constituye uno de los principales pilares que sostiene la estructura de la Policía Nacional.

La ESP debe su nombre a su fundador, General Alberto Enríquez Gallo quien el 2 de marzo de 1938 creó la Escuela de Carabineros, actual ESP. Desde entonces, la ESP ha albergado a un sinnúmero de ciudadanos ecuatorianos que, luego de una serie de procesos, han sido formados como oficiales de policía para poder cumplir con los requerimientos actuales de la sociedad.

Con el objetivo de que se puedan materializar las metas, planes y objetivos planteados por la ESP, se han delimitado un conjunto de procesos administrativos que describen aspectos como: las etapas a seguir, los lineamientos a cumplir, la misión y la visión de esta institución, los que se encuentran en correspondencia con las políticas estatales y sobretodo con el mandato constitucional mencionado con anterioridad. Precisamente, es en este proceso donde se manifiesta a cabalidad el modo en que este mandato es procesado administrativamente a partir del desempeño de determinados actores así como la realización de acciones específicas encaminadas a este efecto y en coincidencia con el talento humano presente en cada individuo así como el establecimiento de mecanismos de verificación y medición de estándares, que son cuantificados en diversos sistemas de medición y que finalmente se reflejan en la calidad de vida de los ciudadanos del Ecuador.

1.2. Justificación

El presente trabajo de titulación profundiza en el análisis de los procesos administrativos actuales, describiendo las herramientas aportadas desde los diferentes aportes teóricos de la disciplina administrativa. Asimismo, se aborda el proceso gerencial de toma de decisiones en base a requerimientos legales; el entorno de la motivación; la conformación de grupos y la manera en que estos son dirigidos o liderados así como el proceso de control, ligado a estándares locales e internacionales que deben ser cumplidos en base a la gestión de una

administración eficiente y eficaz, de forma tal que se mejoren las etapas que lo requieran y se mantengan o perfeccionen las que se encuentren en un estado considerado como ideal a lo requerido.

1.3. Objetivos

Objetivo general: Analizar el proceso administrativo de la Escuela Superior de Policía mediante los lineamientos de la administración a fin de emitir sugerencias.

Objetivos específicos:

- Analizar la base legal para la formación de oficiales de la Policía Nacional.
- Describir el proceso de admisión establecido por la Escuela Superior de Policía.
- Estudiar el proceso de planificación como etapa del proceso administrativo en la Escuela Superior de Policía.
- Identificar la organización presente en la Escuela Superior de Policía.
- Estudiar las diferentes formas de dirección desarrolladas en la Escuela Superior de Policía.
- Analizar los instrumentos de control que se utilizan en la Escuela Superior de Policía.

1.4. Fundamentación teórica

En razón de que el presente trabajo de titulación hace referencia a los procesos administrativos y su implicación en el entorno organizacional, resulta de suma importancia adentrarse en conceptos fundamentales que permitan comprender de mejor manera la dimensión actual de la administración.

Para dar inicio al análisis teórico que se precisa, a continuación se presenta una mirada a los orígenes de la administración.

De acuerdo a lo que contempla la historia, la construcción de las pirámides de Egipto (3000-2500 a.C.) ha sido considerada como las raíces de la administración. En esta maravilla de la ingeniería existió un enorme trabajo, con una planificación suscitada por la admirable imaginación de una o varias personas que crean la idea de desarrollar este enorme proyecto humano. Para ello se requirió, en primera instancia, planificar el método más apropiado para la definición de las metas y así consolidar la organización con las personas idóneas, observando la manera más óptima y con base en una dirección y coordinación de actividades de todo tipo referente al plan inicial. Seguidamente, emerge la necesidad de ejercer un control sobre todas las acciones descritas anteriormente, a fin de cumplir con los objetivos deseados; siendo este un ejemplo claro de que desde la antigüedad existió un esquema que, aunque técnica y administrativamente no estaba definido, era desarrollado de manera aceptable para la época.

Según Henri Fayol, “la administración es un todo y un conjunto de procesos del cual la organización es una de las partes, la cual es estática y limitada, ya que se refiere a la estructura y la forma” (Fayol, *La disciplina*, 1996). Sin embargo, Agustín Reyes Ponce se refiere a la administración como “(...) el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.” (Citado en (Guerra & Aguilar, 1994, pág. 22)

A partir de lo expuesto, es posible afirmar que la administración constituye uno de los procesos referentes a las actividades que los directivos y administrativos efectúan en el marco de una organización, entidad o institución determinada para el logro de sus metas y

objetivos de manera eficiente. De lo anterior se deduce que la administración contribuye al logro de la máxima eficacia organizacional con base en el desenvolvimiento y desempeño del conjunto humano que realiza una actividad específica.

Importancia de la administración

De acuerdo con Joaquín Rodríguez Valencia y Agustín Reyes Ponce, la importancia de la administración se evidencia en los siguientes puntos:

- La administración emerge en donde exista una organización.
- El éxito de una organización, empresa u otro organismo social, corresponde en gran medida a su adecuada administración.
- Las grandes empresas consideran la administración científica como un elemento esencial.
- Las pequeñas y medianas empresas consideran que la manera más idónea de competir con sus semejantes, residen en el perfeccionamiento de su administración, es decir, en una mejor coordinación de sus recursos, con prevalencia del recurso humano.
- El incremento de la productividad depende en cierta medida de una adecuada administración.
- Las organizaciones que se encuentran en vías de desarrollo, asumen como un elemento esencial en el desarrollo de su productividad y competitividad, el mejoramiento de la calidad en su administración. (Reyes, 1972) (Rodríguez, 2002)

Al respecto, el propio Fayol complementa con ideas como las que se muestran seguidamente:

1. La administración se da dondequiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria cuanto mayor y más complejo sea este.

2. El éxito de un organismo social depende, directa e indirectamente, de su buena administración y solo a través de esta, de los elementos materiales, humanos, etc. con ese organismo cuenta.
3. Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. Es en ellas donde quizá la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.
4. Para las empresas pequeñas y medianas también quizá su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc. renglones en los que indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidoras.
5. La elevación de la productividad, quizá la preocupación de mayor importancia actualmente en el campo económico social depende, por lo dicho de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económico social es eficiente y productiva, la sociedad misma formada por ellas tendrá que serlo.
6. En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos sustanciales es mejorar la calidad de su administración, porque para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los empleados, la que viene a ser por ello, como el punto de partida de ese desarrollo. (Fayol, 1916)

No de los fundamentos del éxito de una estructura sistemática de personas, se debe en gran medida a una correcta administración, siempre que se cumpla con las cuatro funciones indicadas por Fayol: planear, organizar, liderar y controlar. En este sentido, la posibilidad principal de las pequeñas y medianas empresas de competir entre sí, radica en llevar una eficaz administración; es por ello que establecer una adecuada administración mejora e incrementa la productividad.

Proceso administrativo

Agustín Reyes menciona algunas definiciones relevantes respecto al término “proceso administrativo”, el cual puede entenderse como:

“El conjunto de etapas o pasos primordiales para la realización de cualquier tarea administrativa”. (Reyes, 1972, pág. 33)

Las fases o etapas a las que se alude en la anterior definición son las correspondientes a:

1. Fase mecánica. Esta es la parte teórica de la administración, o sea, la parte estructural de la misma y tiene una proyección hacia el futuro.
 2. Fase dinámica. Se refiere a la parte operacional, se encarga de ver que se ejecuten las actividades y revisar la manera en que se han realizado dentro de la organización.
- (Reyes, 1972, pág. 33)

Contrariamente, Henry Fayol identifica otros elementos:

1. Planificar: Se refiere a los contenidos del pronóstico y plan, para lo cual se examina el futuro y se elabora un plan de la acción, es decir, los elementos de la estrategia.

2. Organizar: Alude a la definición de la estructura, ya sea material y humana, de la organización u empresa.
3. Dirigir: Hace referencia a la mantención del flujo de actividades y acciones llevadas a cabo por el personal.
4. Coordinar: Concierno a la unificación y armonización de toda la actividad laboral.
5. Controlar: Velar por que el desempeño de la organización ocurra en concordancia con las reglas establecidas y de acuerdo a las órdenes impartidas. (Fayol, 1916)

Ciertamente, para que una organización logre cumplir sus metas y tenga éxito en su entorno debe llevarse a cabo un proceso administrativo fundamentado en la fase o etapa dinámica, es decir, la planificación y organización; etapas en las que se lleva a cabo el diseño de una estructura adecuada para establecer las metas y objetivos de la organización. Asimismo, en esta etapa se organizan las actividades y se distribuyen de acuerdo a su finalidad. Por su parte, la fase dinámica que se basa en la parte operacional, se refieren a la dirección y control, donde se dirigen y coordinan las actividades así como se controla que las actividades se desarrollen según lo estipulado para cumplir la meta planteada.

A partir de lo señalado, es posible afirmar que aunque ambas perspectivas presenten diferentes denominaciones, las dos propuestas apuntan a iguales direcciones, debido a que se hace referencia a un mismo concepto.

La Planificación

Según Fayol, las fases de pronosticar y planificar representan “un análisis del futuro y el desarrollo de un plan de acción”. (Fayol, 1916) De lo anterior se deduce que ambas funciones resultan esenciales, siempre que se integren holísticamente y respondan a

parámetros de unidad, flexibilidad, continuidad y precisión; lo que se traduce en un mejor empleo y rendimiento de los recursos.

La planificación constituye el pilar fundamental en el desarrollo del proceso administrativo, ya que es en esta etapa donde se definen las metas, objetivos y estrategias necesarias para regularizar las diversas actividades que intervienen en el desenvolvimiento organizacional. En este sentido, uno de los principales beneficios que otorga la fase de planificación reside en la viabilización en el proceso gerencial de toma decisiones importantes.

Existen características de gran relevancia en esta etapa debido a que las mismas otorgan un orden y secuencia lógica a los diferentes procedimientos, así como permiten el desarrollo de planes de trabajo integrados por acciones encaminadas a cumplimentar los objetivos establecidos.

La organización

Respecto al elemento organización, Henry Fayol sostiene que este implica “la construcción de una estructura, tanto material como humana, del emprendimiento a llevar a cabo”. (Citado en (Gaynor, 2002) De esta forma la estructura organizacional, tanto humana como material, debe tributar a que los planes sean desarrollados en forma óptima. Para ello, se precisa la existencia de una unidad de mando y dirección debidamente definida, la claridad y nitidez en la definición de responsabilidades así como un proceso de toma de decisiones fundamentado en un eficiente sistema de selección y entrenamiento gerencial.

A partir de este elemento se definen las actividades a realizar, el modo en que se desarrollarán y los departamentos o niveles implicados, es decir, la descripción de las jerarquías involucradas.

En tal orden, una estructura es entendida en el aspecto material como la logística que abarca un proyecto en desarrollo así como la definición de las responsabilidades del personal para el cumplimiento de las tareas y su supervisión. En este escenario se hace una especial referencia a la designación o delegación de responsabilidad y aparece de forma más visible la figura de líderes; elemento vital para el correcto desarrollo de lo establecido y deseado por quienes conformaron las tareas desde un proceso inicial y establecieron claramente las metas a conseguir.

La dirección

En el caso de la dirección, esta se define como “el mantenimiento continuo y sostenido de acciones del personal” (Fayol, citado en (Gaynor, 2002)). A partir de lo planteado una empresa se concibe en permanente movimiento.

Esta actividad emerge espontáneamente y como resultado de la puesta en marcha de un plan y una estructura organizacional específicos, debido a que una vez diseñados e implementados los anteriores elementos, se requiere movilizar y guiar a los distintos integrantes y componentes organizacionales. De lo anterior se desprende que la función de dirección a la que se alude, implica el establecimiento de relaciones entre superiores y subordinados para realizar tareas puntuales.

Como parte de las funciones contenidas dentro este elemento, se direccionan y coordinan los roles laborales y se los indica y describe a cada uno de los miembros de la organización, en aras de que estos se encuentren en las condiciones adecuadas para desempeñarse correctamente en el puesto de trabajo.

De tal forma, el proceso va definiéndose de una manera más puntual a medida en que la organización se va desarrollando; lo que se evidencia en acciones más específicas, a partir de la descripción detallada de lo que se desea en cada estructura, las tareas y funciones específicas de cada área, departamento o puesto laboral; todo ello con el objetivo explícito de poder guiar las acciones de los grupos de personas que conforman las organizaciones.

El control

Fayol sostiene que la función de control “Implica el aseguramiento de que todas las actividades se desarrollan de conformidad con las reglas establecidas y las direcciones dadas.” (Fayol, citado en (Gaynor, 2002)

Evidentemente, el aseguramiento de las etapas o fases anteriormente presentadas no puede llegar a término si no se lleva a cabo un efectivo control sobre todo el proceso gerencial y administrativo, lo que se traduce en que el control debe ser realizado con prontitud así como debe ser fundamentado en un sistema de sanciones o medidas correctivas. De acuerdo a Fayol, las funciones de inspección debían ser independientes de las de producción u operación; este autor creía en la existencia de departamentos staff independientes e imparciales.

En el desarrollo de la fase de control, es preciso observar que las actividades se realicen de acuerdo a lo planificado para, a su vez, garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos trazados.

Al respecto, es necesario señalar que una particularidad del control es que este realza las reglas y lineamientos sobre los que se erige una organización, incorporando además diversas políticas dirigidas a sancionar algunos tipos de comportamientos que se alejen de

la organización y las metas establecidas por una colectividad en espera de que sus resultados se concreten lo más eficiente y eficazmente posible.

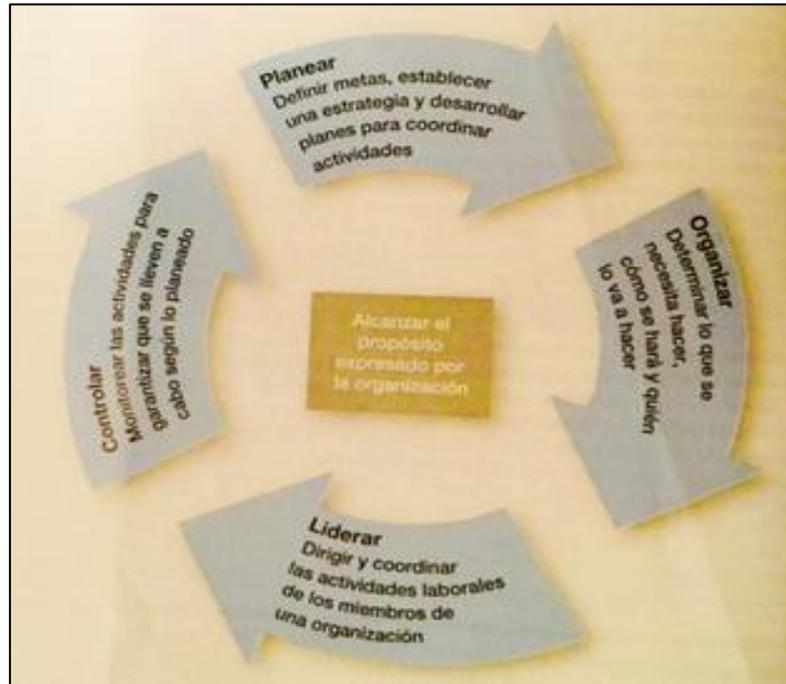


Gráfico 1. Las cuatro funciones de la Administración

Fuente: (Robbins & De Cenzo, 2002)

Como se presenta en el gráfico anterior, los autores Robbins y De Cenzo sostienen que el proceso administrativo resulta indispensable para la consecución de los objetivos y metas organizacionales. Para ello consta de diferentes fases, procesos o etapas, cada uno de las cuales persigue un fin determinado. Planeación, organización liderazgo y control constituyen los cuatro procesos identificados por estos autores, los que resaltan que estos alcanzan su máxima utilidad y significación cuando se integran armónicamente en una relación de mutua dependencia, pues afectaciones en cualquiera de los anteriores elementos incide en el resto de los componentes.

CAPÍTULO II

LA FORMACIÓN DE LOS OFICIALES DE POLICÍA EN EL ECUADOR

2.1. Base Legal

Es reconocido por numerosos autores que toda organización se desarrolla en un entorno determinado; es por esto que la manera más correcta y coherente de hacerlo es subordinándose a las leyes, reglamentos, normativas y disposiciones que sean emitidas por las autoridades que dictan las políticas en las diferentes zonas geográficas.

Esto permite que desde la fase de planeación exista una armonía entre las reglas impuestas, lo que generalmente otorga libertad de acción a las organizaciones, ya que se definen sus límites y normativas, los que son compartidos con sus subordinados o compañeros.

Esto se traduce en el ahorro de recursos en las organizaciones, debido a que estas se encuentran enmarcadas en una base legal, factor que evita el desarrollo de sanciones y sobre todo, en un escenario donde valores organizacionales como la seriedad y el compromiso se reflejarán en una conducta similar al interior de las organizaciones. Resulta indispensable además, asumir la postura presentada por Robbins, autor que hace referencia a que no solo se debe estar armónicamente relacionado con las leyes que cobijan las organizaciones locales, regionales, nacionales e internacionales, sino que es preciso que existan normas internas que se cumplan por convicción y no por represiones de quienes lideran los grupos.

Al respecto, el Art. 163 (Inciso 2) de la Constitución Política de la República del Ecuador manifiesta en esencia:

Art. 160.-2. “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”.

(Asamblea Nacional Constituyente, 2008)

Por su parte, en el Art. 3 del Reglamento Interno de la Escuela Superior de Policía “Gral. Alberto Enríquez Gallo”, se define la esencia de esta institución, el cual expresa:

La Escuela Superior de Policía “General Alberto Enríquez Gallo”, es el Centro Educativo en el que se forman Oficiales de Línea y de Servicios, a cuyo efecto imparte instrucción académica, moral, psicológica y física, capacitándoles para el ejercicio de la profesión policial. Al cumplir el ciclo de enseñanza legal y reglamentaria, les acredita el título de Subteniente de Policía. (ESP, 1999, pág. 2)

El artículo anterior manifiesta la necesidad y decisión de que los funcionarios policiales y, en este caso, los oficiales de la República ecuatoriana posean características especiales para una tarea delicada y de servicio social; la que necesita adecuarse a las transformaciones y demandas de la época y sus generaciones.

Como se observa a continuación, la ESP en primera instancia fungió como Escuela de Carabineros, con el objetivo manifiesto de mejorar el servicio de la Policía Nacional relacionado con la seguridad interna de los ciudadanos. Este constituye uno de los principales documentos representantes de la base legal relacionada con su conformación, como se muestra:

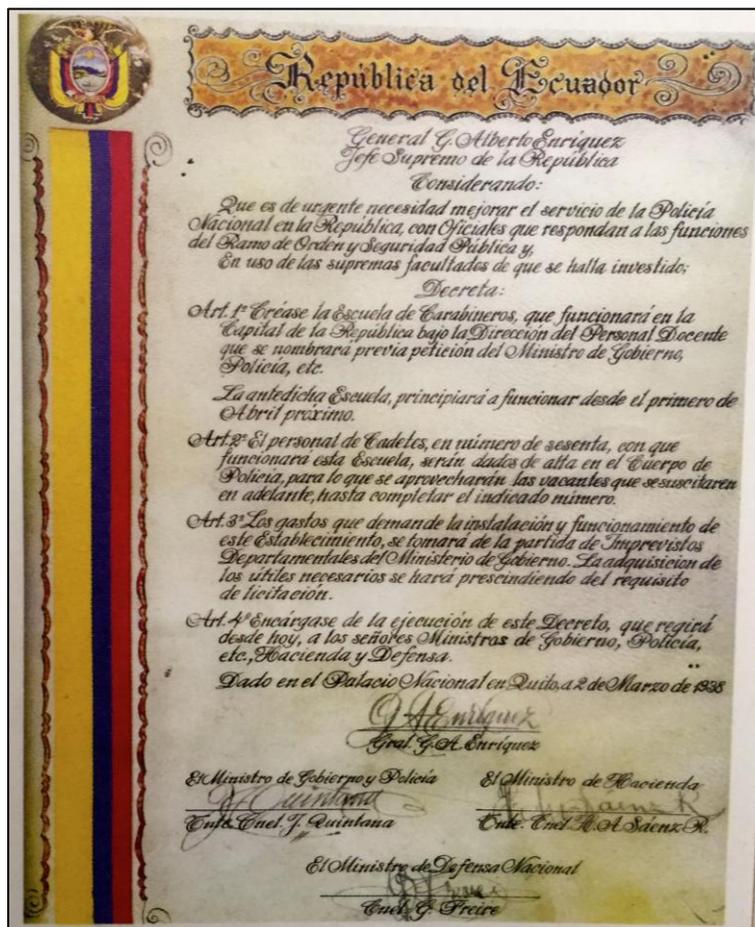


Gráfico 2. Decreto Ejecutivo de creación de la Escuela de Carabineros, actual ESP
Fuente: Archivo Pasivo de la Policía Nacional

En este orden, a partir de los documentos que se presentan a continuación se demuestra que la organización en cuestión comenzó a formular y decretar oficialmente sus bases legales y elementos identitarios, es decir, símbolos y emblemas. En el primer caso se presenta la creación del himno de la institución y en el segundo, la creación de un estandarte. A partir de la conformación de estos elementos se va generando el escenario para el cabal reconocimiento de la organización a escala nacional.

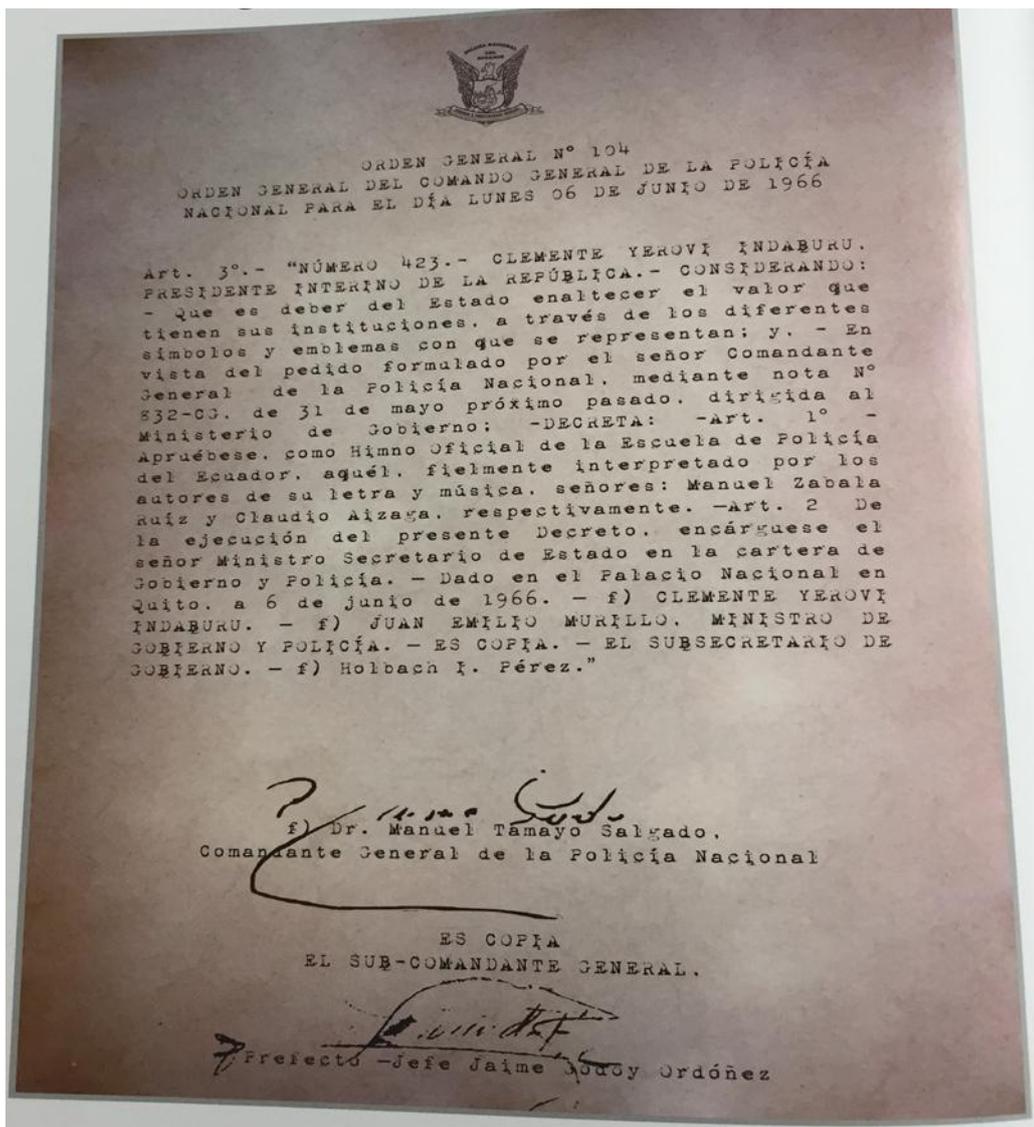


Gráfico 3. Orden General del Comando General de la Policía Nacional
 Fuente: Archivo Pasivo de la Policía Nacional

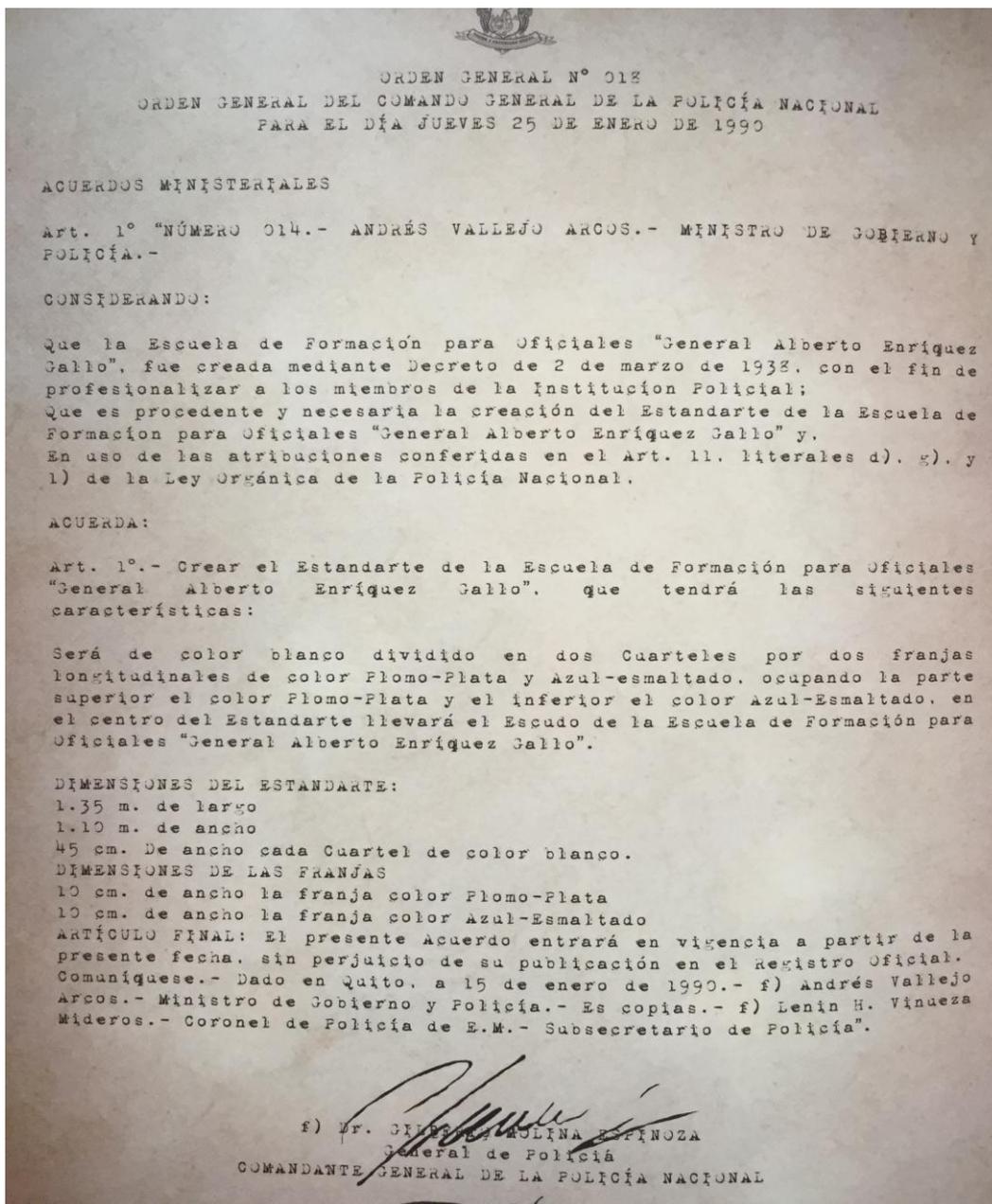


Gráfico 4. Orden General del Comando General de la Policía Nacional

Fuente: Archivo Pasivo de la Policía Nacional

Anteriormente, la formación de oficiales de policía (tanto legal como profesionalmente) respondía a ciertas metas; actualmente y desde la modernización de esta institución ordenada por Decreto Presidencial, la ESP cumple con nuevas normas y disposiciones. Lo anterior se refleja en la particularidad de que los nuevos oficiales de policía poseen una formación en derechos humanos mucho más significativa que anteriores grupos que se formaron en esta institución.

La normativa legal que cobija esta organización evoluciona debido a que conjuntamente las leyes se van transformando, acorde a las necesidades y demandas de la ciudadanía. Es por ello que si se procede a la comparación de este grupo con otro que no haya estado sujeto a cambios en su base legal, se podrá identificar que administrativamente los cambios se instituyen para alcanzar metas de manera más eficaz y eficiente. Por otra parte, al tener esta institución que obedecer políticas multivariadas, realiza un esfuerzo mayor por cumplir las metas mientras que paralelamente se adapta a las transformaciones de que es objeto.

Administrativamente, evolucionar representa un factor positivo; sin embargo, lo ideal reside en optimizar los resultados y dinamizar a la organización sin situarla al margen de los cambios de una sociedad.

2.2. Proceso de admisión

En las organizaciones resulta beneficioso realizar un buen proceso de selección tanto para la empresa en sí como para la personas que ingresarán a la misma, debido a que lo contrario puede generar problemas como la disminución de la productividad y rentabilidad empresarial, así como puede generar la presencia de conflictos laborales, insatisfacción, entre otros.

En muchos casos el ser humano presenta necesidades que la organización debe tratar de suplir en aras de atraer y retener al personal que la conforme. Algunas de estas necesidades se refieren a las necesidades fisiológicas, de seguridad, sentido de pertenencia, estima así como aquellas relacionadas con el desarrollo del potencial, competencia y talento humano del personal.

Todo ser humano busca pertenecer a una organización en la cual pueda desarrollar sus potencialidades al máximo, sentirse feliz y a la vez satisfecho de la labor que realiza así como satisfacer sus necesidades.

El inicio del proceso de admisión se desarrolla a partir de que los aspirantes a miembros o integrantes posean la información necesaria sobre el trabajo a desempeñar y el desenvolvimiento en la organización. De igual forma, la organización necesita conocer en detalle las particularidades y principales características de la persona o posible personal a quien contratarán.

La estudiosa Martha Alles enumera los siguientes pasos para el desarrollo del proceso de admisión:

1. Necesidad de cubrir una posición
2. Se solicita personal
3. Revisión descriptivo del puesto
4. Recolectar información sobre el perfil
5. Análisis del personal que integra hoy la organización
6. Decisión sobre realizar la búsqueda interna o no
7. Definición de las fuentes de reclutamiento externo
8. Recepción de candidaturas
9. Primera revisión
10. Entrevistas
11. Evaluaciones específicas y psicológicas
12. Formación de candidaturas
13. Confección de informes sobre finalistas

14. Presentación de finalistas al cliente externo
15. Selección del finalista por el cliente interno
16. Negociación de la oferta del empleo
17. Presentación de la oferta por escrito
18. Comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso
19. Proceso de admisión
20. Inducción (Alles, 2002)

Toda organización requiere de personal idóneo capaz de cumplimentar los objetivos planteados a nivel de la gerencia; es por ello que las personas que lleguen a formar parte de la misma, deberán poseer aptitudes adecuadas para el efecto. La ESP, en sus etapas iniciales poseía un proceso de admisión debidamente estructurado, con lineamientos que debían cumplir los ciudadanos ecuatorianos para ser seleccionados. Este proceso ha sufrido una evolución en razón de la misión y la visión que actualmente persigue esta institución, estructurándose en el presente por los siguientes siete pasos:

1. Registro en la página web establecido para ello
2. Registro de datos físicos
3. Registro de datos de domicilio
4. Registro de datos de educación
5. Registro de datos referenciales
6. Registro de educación adicional
7. Establecimiento de compromiso final (Ministerio del Interior, 2015)

Posterior al llenado del anterior formulario, el aspirante a ingresar a esta institución debe cumplir con cinco requisitos básicos:

1. Rendimiento de Pruebas académicas

Este tipo de examen permite evaluar conocimientos en diferentes materias en aras de diagnosticar de forma inicial la cultura general integral del individuo y sobre este cúmulo de conocimientos poder iniciar el proceso de formación de los ciudadanos que desean pertenecer a esta organización

2. Rendimiento de Pruebas psicológicas

El oficial de policía requiere un perfil especial para poder desarrollar su labor con eficiencia. En la mayor parte de los casos, una de las razones por las que la persona debe encontrarse en condiciones psíquicas y psicológicas adecuadas, la referente a la portación y empleo de armas. Otra de los motivos estriba en la propia misión que define a este grupo de personas, es decir, la garantía de la seguridad ciudadana. Por las razones anteriormente expuestas es que las pruebas están enfocadas a escoger personas aptas para el efecto.

3. Rendimiento de Pruebas médicas

Las condiciones de salud en que se encuentre el individuo aspirante a pertenecer a la ESP resultan vitales para su acceso a esta organización. Necesariamente, el constituirse en miembro o integrante de una institución que obliga al desenvolvimiento bajo situaciones de presión (esencialmente en las etapas formativas y posterior), requiere del uso de tácticas y técnicas de defensa personal, sometimiento a trabajos de un considerable esfuerzo físico; por lo que se precisa gozar de un óptimo estado de salud.

4. Rendimiento de Pruebas físicas

Esta institución estatal integra a personas que deben cumplir un perfil físico adecuado para desarrollar sus labores; en este sentido, se miden de manera objetiva las destrezas y habilidades que poseen los individuos mediante determinados ejercicios y actividades físicas que deben superar exitosamente.

5. Entrevista personal

Naturalmente, en las organizaciones dirigidas correctamente el gerente o la persona que se encuentre dirigiendo o liderando un organismo, debe conocer el recurso humano que va a emplearse en la consecución de los objetivos deseados y que formará parte de la organización. De esta forma, se entrelazan los objetivos personales del aspirante con los objetivos de la organización.

En la administración, uno de los hallazgos más útiles y coherentes apunta de manera conclusiva a que la fortaleza más significativa de una organización reside en su recurso humano. Esta máxima se traduce en la necesidad de escoger al personal más idóneo para integrar el colectivo laboral, no solo en actitud sino además en aptitud.

El proceso de admisión a las diferentes instituciones lleva implícito el fin que se desea obtener con ese recurso humano en correspondencia con los fines de la organización; es por ello que desde los inicios debe desarrollarse una adecuada labor en la selección del personal, lo cual redundará en el cumplimiento de los objetivos.

Una de las razones por las cuales determinadas organizaciones no alcanzan las metas propuestas es por la presencia de un personal no apto o idóneo, es decir, que no cumple

con requisitos que deben ser expresados desde la planificación y consolidados en el control de la organización.

Algunos de los medios empleados por la antigua Escuela de Carabineros, actualmente ESP para la incorporación de personal a sus filas, lo constituye la promoción mediante anuncios en medios de prensa, tales como periódicos o diarios, como se observa a continuación, done el principal medio empleado lo constituye el Diario “El Comercio”:



Gráfico 5. Anuncios en prensa para aspirantes

Fuente: Archivo El Comercio

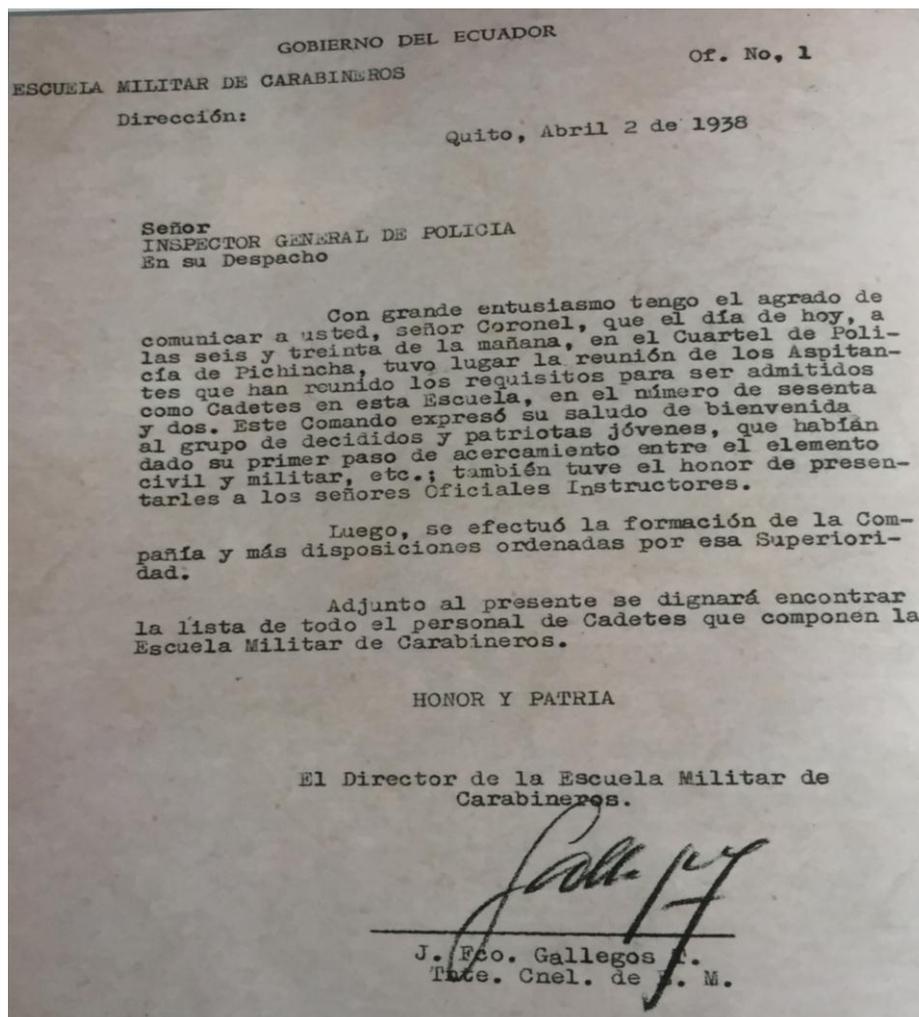


Gráfico 6. Comunicado al Inspector General de Policía sobre realización de reunión de reclutamiento

Fuente: Archivo Pasivo de la Policía Nacional

Otra de las evidencias documentales, indica la realización de reuniones a fin de conglomerar al personal interesado en formar parte de la antigua Escuela de Carabineros, las que luego eran dadas a conocer mediante comunicados a las instancias pertinentes, como se muestra anteriormente. Aunque en la actualidad el proceso de admisión y las vías de reclutamiento se han distanciado de las primeras alternativas empleadas, es preciso tener en cuenta que el componente personal y humano resulta indispensable en un proceso donde se está manejando el pasar del régimen civil al militar.

2.3. Proceso de formación

Las organizaciones dedicadas a la capacitación de su recurso humano, asumen el proceso de formación como una inversión a largo plazo, es decir, al capacitar y formar al personal se le dotan de herramientas y recursos para que en el futuro se conviertan en una competencia altamente calificada y cualificada, cuyo accionar redundará en beneficio social. En mercados laborales actuales, donde las demandas de personal de alto nivel son cada vez más exigentes, la capacitación debe proyectarse de manera continua, ya que tanto la organización como el empleado se constituirían en los principales beneficiarios con resultados y ganancias en ambos sentidos, específicamente en lo concerniente a elevar el nivel de vida y por consiguiente la calidad de vida, ser más competitivos y crecer personal y profesionalmente.

De acuerdo a lo planteado por Alles:

Capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto. Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos y competencias requeridos para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo global exigen. (Alles, 2002, pág. 75)

El proceso de formación es dividido en etapas con fines debidamente establecidos para los nuevos integrantes del grupo de trabajo. La adaptación es para toda organización un paso que se torna obligatorio; este se inicia por conocer internamente al grupo al que se pertenece, se van comprendiendo los cambios y adaptaciones precisos para poder trabajar como un grupo armónico. Una vez que se considera que la persona se ha adaptado al nuevo escenario, se inicia con el desempeño de tareas de diferente nivel, todas estas relacionadas con el cumplimiento de requerimientos de diversa índole por cada ciclo presente. En este punto, la organización invierte en la preparación de su personal a fin de optimizar las

habilidades presentes y disminuir las deficiencias encontradas, además de que se implementan formas de medición de productividad.

Durante la ejecución de este proceso van sobresaliendo individuos con características para cumplir tareas y otros para controlarlas, es en este punto donde nacen los gerentes y líderes de grupos. El orden no necesariamente es el descrito anteriormente, ya que una organización puede tener líderes desde un inicio, aunque depende en enorme medida del tipo de institución y la tarea para la cual fue creada.

En este caso la ESP maneja un proceso de formación de recursos humanos por etapas, cada una de las cuales se encuentra dirigida al cumplimiento de un objetivo en específico. En este punto, es importante mencionar la existencia de una particularidad al respecto: el índice de deserción en las primeras etapas es considerablemente alto en comparación con otras entidades del Estado que también presentan un objetivo de servicio social. Cuantificar este dato resulta muy importante para poder visualizar las razones a partir de las cuales luego de estrictos procesos de selección y admisión de personal, muchos abandonan una organización a la que deseaban pertenecer.

Administrativamente, esto se traduce como una pérdida de tiempo y recursos, debido a que ya se ha realizado una inversión en el individuo por parte del Estado, el cual al retirarse de esta agrupación, deja un vacío imposible de cubrir una vez cerrado el proceso con cada grupo en particular.

A fin de proveer de una idea general acerca de los contenidos instrumentales y formativos que se imparten en la ESP, a continuación se presenta la Malla Curricular de la institución, la que establece los planes de estudio por áreas de formación y años.

Cuadro 1. Malla Curricular que deben cumplir los cadetes de la ESP

MALLA CURRICULAR				
Sem.	HUMANÍSTICA 15%	BÁSICA 22%	PROFESIONAL 53%	OPTATIVA 10%
1ro.	<ul style="list-style-type: none"> Com. oral y escrita. Psicología Social. Bioética. Introd. DDHH. 	<ul style="list-style-type: none"> Doctrina Policial. Intr. al Derecho. Leyes y Rgl. Policiales. Adm. y Gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> Seguridad Ciudadana. Proc. Pol. I. Instrucción Policial. 	<ul style="list-style-type: none"> Taller de Seg. Ciudadana. Métodos y Téc. De Estudio.
2do.	<ul style="list-style-type: none"> Relaciones Humanas Sociología. Bioética II. DDHH. Aplicados a la Función Policial. 	<ul style="list-style-type: none"> Estado Const. de Derechos . Administración aplicada a la gestión Policial. 	<ul style="list-style-type: none"> Policia Comunitaria. Proc. Pol. II. Armas y Tiro. Prev. Del Delito. 	<ul style="list-style-type: none"> Taller de Policia Comunitaria.
3ro.	<ul style="list-style-type: none"> Psicología Criminal. DDHH. Aplicados a la Función Policial II. 	<ul style="list-style-type: none"> COIP I. Ética Policial. Estadística Descriptiva. 	<ul style="list-style-type: none"> Policia Judicial. Inteligencia Pol. Proc. Pol. III. Gestión Policial. Gestión del delito. Mediación de conf. Tec. Y tact. Opervas. 	<ul style="list-style-type: none"> Taller de Inteligencia.
4to.	<ul style="list-style-type: none"> DDHH. Aplicados a la Función Policial III. 	<ul style="list-style-type: none"> COIP II. Leyes Especiales. Estadística aplicada a la función policial. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión para la prev. Riesgos. Proc. Pol. IV. Control y mant. Del orden público. 	<ul style="list-style-type: none"> Taller de control y ord. Público.
Sem.	HUMANÍSTICA 15%	BÁSICA 22%	PROFESIONAL 53%	OPTATIVA 10%
5to.	<ul style="list-style-type: none"> Fundamento de la Antropología social y cultural. Psicología aplicada a la función Policial. 	<ul style="list-style-type: none"> Proyectos I. 	<ul style="list-style-type: none"> Herramientas Teclg. de la función I. Seguridad I. Proc. Po. V. Metodología de la INV. Criminal. Primeros Aux. Criminología. Tec. Y tact. Oper. II. 	<ul style="list-style-type: none"> Taller del sitio del suceso. Taller de compras públicas.
6to.	<ul style="list-style-type: none"> Análisis del entorno internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Proyectos II. 	<ul style="list-style-type: none"> Herramientas TTeclg. la función II. Seguridad II. Proc. Po. VI. Manj de armas y prac. Tiro. Criminología II. Control y mant. Del orden público. 	<ul style="list-style-type: none"> Taller de Georef. Del delito. Taller de GPR.
7mo.	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> Planificación estratégica. Evaluación aplicada a la func. Policial. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión estratégica comunicacional. Seguridad III. Proc. Po. VII. Manj de armas y prac. Tiro II. Planificación policial I. Manejo de crisis. Téc. Y Táct. Operativas III. 	<ul style="list-style-type: none"> Taller de análisis criminal. Taller de redacción policial.
8vo.	Vinculación con la comunidad, pasantías, prácticas pre profesionales, seminario de tesis, graduación.			

Fuente: Archivo de la ESP

Como se observa, la malla curricular presentada por la ESP para la formación de sus cadetes contempla como uno de sus principales objetivos la vinculación con la sociedad, de lo que se deduce la estrecha vinculación presente entre esta y el objeto social de la institución.

El proceso de formación finaliza con las metas cumplidas por cada etapa. En la ESP, este proceso se cumple con la obtención del alta como Subteniente de Policía, aunque es importante acotar que luego de la formación para cada grupo de oficiales que concluyen su preparación, se crean nuevos objetivos en los que se desenvolverán para iniciar el trabajo a partir de los roles jerárquicos ya establecidos.

Concluir los procesos constituye una tarea fundamental para el desempeño correcto de una organización. La ausencia de procesos terminados trae como consecuencia la generación de brechas que perjudican los objetivos y merman la capacidad óptima de una empresa. En este sentido es preciso acotar mientras el recurso humano puede ser distribuido para realizar tareas, el talento humano puede ser optimizado para generar eficiencia.

A continuación se presente el proceso de formación para que sigue la ESP para el Oficial de Policía:

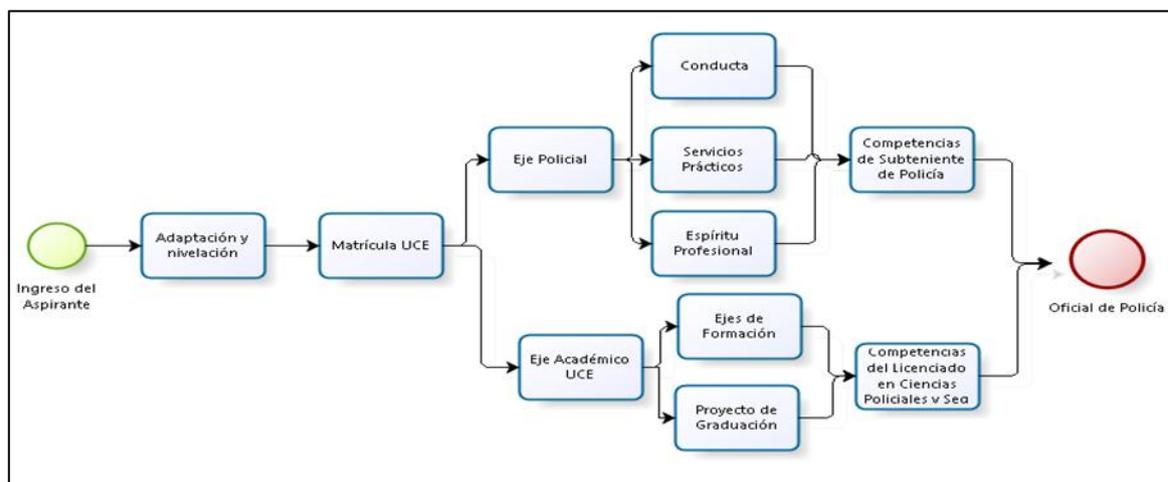


Gráfico 7. Proceso de Formación para Oficial de Policía

Fuente: Archivo de la Escuela Superior de Policía

Tal como muestra el proceso, el proceso de formación inicia con el ingreso del aspirante a Oficial de Policía, el que luego de un proceso de adaptación y nivelación propio del proceso de admisión pasa a formar matrícula de la Universidad Central del Ecuador (UCE)

A partir de la matriculación del aspirante, se desarrollan dos ejes formativos: el eje policial, donde la preparación se enfoca a la formación de la conducta, espíritu profesional y servicios prácticos del futuro oficial de policía. Por su parte, el eje académico se circunscribe específicamente a los ejes de formación integral y el Proyecto de Graduación. Una vez cumplimentados ambos ejes, el individuo debe contar tanto con las competencias propias de un Subteniente de Policía, como con aquellas concernientes a la Licenciatura en Ciencias Policiales. De esta forma, el proceso de formación apunta a la conformación de un individuo integral, que posea las destrezas y habilidades necesarias para su ejercicio práctico y teórico.

En el caso concreto del eje de formación policial mencionado con anterioridad, el siguiente gráfico muestra sus principales componentes:



Gráfico 8. Eje Formación Policial

Fuente: Anuario de la Escuela Superior de Policía

De acuerdo al gráfico presentado, el eje de formación policial contempla cuatro elementos esenciales, los que se corresponden con la Instrucción y Doctrina, la Cultura Física, el Espíritu Profesional y la Disciplina Social. Estos cuatro componentes no se encuentran desligados entre sí, sino que en su interconexión es donde cobran especial relevancia y

significación, pues no se considera un Oficial de la Policía que carezca de algunos de estos elementos.

2.4.Etapas complementarias

Las etapas complementarias hacen referencia al entrenamiento, siendo este un proceso en el cual se adquieren los conocimientos y las habilidades necesarias para de esta forma alcanzar las metas y objetivos planteados. De lo anterior se deduce que este constituye un proceso de aprendizaje e innovación constante por parte del individuo. Asimismo, las etapas complementarias, como su nombre lo indica, complementan la base cognoscitiva de la persona, posibilitando el éxito de la organización y elevando el nivel de competitividad a escala global.

En este tipo de procesos existen etapas que no necesariamente son siempre estáticas, pero que pueden mejorar considerablemente la formación del personal. En este sentido, los ciclos fijos se mantienen y se eleva el valor agregado de la organización y sus servicios en la formación del contingente humano, precisamente a través del desarrollo de etapas complementarias.

De esta forma se generan nuevas necesidades que con el transcurso del tiempo y la evolución de la organización, se van insertando en la dinámica en correspondencia con la misión y visión organizacionales.

En la etapa formativa de los aspirantes a oficiales de policía se desarrollan una serie de cursos o actividades que se insertan dentro de las denominadas etapas complementarias, pues se encuentran dirigidos a suplir las necesidades presentes en cada uno de los

individuos, preparándolos de mejor forma para la obtención del objetivo central y las metas planteadas. Algunos de los cursos mencionados se refieren a:

- Curso básico de la Dirección General de Inteligencia (DGI)
- Curso básico del Grupo de Intervención y Recate (GIR)
- Curso básico en la Unidad de Mantenimiento del Orden (UMO)
- Curso de derechos humanos
- Capacitación de polco

Como se puede observar, los cursos anteriormente mencionados intentan aunar un grupo de conocimientos, habilidades y destrezas que deben estar presentes en el personal en formación. Si bien existe un grupo relacionado especialmente con lo referente a la preparación policial como tal, existen otros como el Curso de Derechos Humanos y la Capacitación de polco que intentan ofrecer una serie de herramientas para el desenvolvimiento integral del individuo. Es por ello que además se adicionan actividades culturales (acciones que alimentan la cultura individual y grupal), en las que se percibe una mejora en la formación del nuevo oficial de policía, acorde a las necesidades individuales y globales.

En sentido general, es posible afirmar que una organización que cumpla con la capacitación del personal en ámbitos necesarios para su cabal desempeño, obtendrá de forma inmediata mejores resultados y menores deficiencias en su entorno de desarrollo.

CAPÍTULO III

PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA ESP EN EL ECUADOR

3.1. Planificación administrativa de la ESP en el Ecuador

La Planificación administrativa forma parte de la fase mecánica; y se define como la planeación de objetivos y la elección de los cursos alternativos de acción para lograrlos con base a un esquema detallado, planteándose la pregunta básica referente a qué se va a hacer. En esta etapa es posible definir cinco pasos fundamentales, iniciando por la definición de objetivos, la determinación de la situación en que se encuentra la organización en relación a la consecución de los mismos, el desarrollo de premisas, la consideración sobre las condiciones futuras para poder escoger e identificar alternativas de acción y, por último, la puesta en marcha de los planes con su consecuente evaluación de los resultados; todo esto con la finalidad de una mejora continua.

Cada uno de estos principios o pasos, permiten mejorar cada etapa del proceso administrativo y una de las ventajas asociadas a ello se refiere a que este proceso es medible a corto plazo (de cero a un año), mediano plazo (de uno a cinco años) y a largo plazo (de cinco años en adelante). De lo anterior se infiere que así como los planes son resultado de la planeación, pueden entenderse como esquemas y diseños realizables a futuro con especificaciones para su ejecución.

La planificación prevé cambios y contingencias, estableciendo medidas para enfrentarlas y encaminando de mejor manera los esfuerzos realizados. Al ser la planificación la etapa que encabeza el proceso administrativo, es donde se plantean los objetivos que posibilitan

direccionar y guiar la manera de plasmar planes así como dar un seguimiento para que no se desvíen los propósitos primeros.

En este sentido, es necesario acotar la existencia de una diferencia presente entre una política y una regla, ya que mientras la primera alude a un lineamiento que se establece de forma general para guiar determinado comportamiento, actitud, resultados, etc., la segunda se refiere a una norma de cumplimiento obligatorio.

En relación con lo planteado Stoner y Goodstein coinciden en que la planificación consiste en el “proceso de establecer metas y escoger la mejor manera de alcanzarlas, y una vez se tenga todo claro pueda emprenderse la acción.” (Citado en (National Business School (NBS), 2015)

La finalidad de la planeación es que la misión organizacional se cumpla desde un enfoque de minimizar riesgos y establecer estrategias, encaminado recursos y esfuerzos a partir de una toma de decisiones objetivas, disminuyendo las amenazas y debilidades y potenciando las habilidades, además de que se reducen los niveles de incertidumbre. En otras palabras, la planificación se entiende como un proceso en el cual se definen los objetivos y las metas con una proyección futura, para así reducir los riesgos al momento del proceso gerencial de toma de decisiones, aprovechando al máximo el tiempo y los recursos con que cuenta la organización.

Toda organización emerge de la definición de objetivos a cumplir, metas requeridas, donde se precisa delinear en detalle lo que se desea para que no se desvirtúe la esencia por la que fue creada.

La ESP ha definido sus procesos a fin de proveer una visualización adecuada, no solo del proceso administrativo en sí, sino además de la misión de la institución, es decir, de la formación de civiles en cadetes o policía del Ecuador.

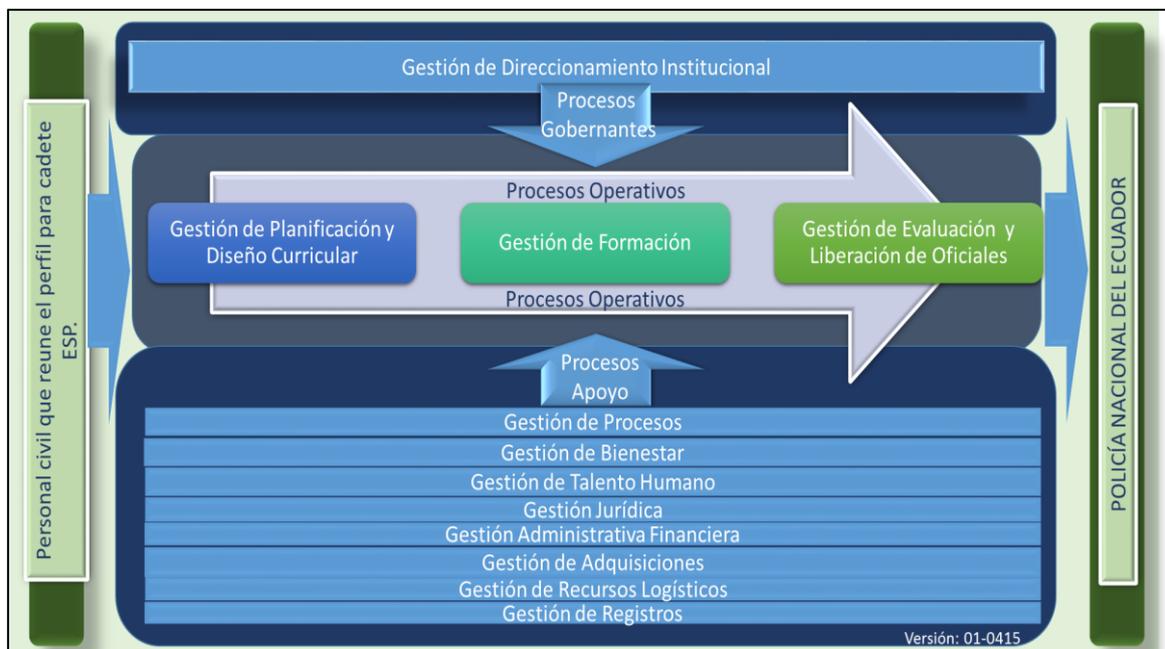


Gráfico 9. Mapa de Procesos de la ESP

Fuente: Archivo de la ESP

El gráfico anterior, presenta como procesos gobernantes en la institución: la Gestión de Planificación y Diseño Curricular, la Gestión de Formación y la Gestión de Evaluación y Liberación de Oficiales. De esta forma, se consideran los dos momentos esenciales del proceso en sí: la entrada del personal apto para cadete y la salida de Policías debidamente formados. Asimismo, los tres procesos gobernantes contemplan los diferentes procesos de la administración, desde la planeación hasta la evaluación y control. Todo ello, a través de Procesos de Apoyo, entre los que es posible mencionar: la Gestión de Procesos, la Gestión de Bienestar, la Gestión de Talento Humano, la Gestión Jurídica, la Gestión de Administración Financiera, la Gestión de Adquisiciones, la Gestión de Recursos Logísticos y la Gestión de Registros.

3.1.1. Análisis FODA de la ESP

El análisis Fortalezas (F), Oportunidades (O), Debilidades (D), Amenazas (A) (FODA), consiste en una metodología que permite llevar un seguimiento de la situación actual en la cual se encuentra la empresa; de ahí que se analicen las características internas como son Fortalezas y Debilidades y, a su vez, las características externas como son Oportunidades y Amenazas, y en base a la información aportada en cada uno de los escenarios, planear una estrategia futura.

Comúnmente, en las empresas se realiza cada cierto tiempo un análisis FODA, para de esta forma mejorar las acciones que no se encuentren debidamente encauzadas con la misión, visión y objetivos organizacionales. Uno de los métodos más empleados para el análisis FODA se circunscribe a la realización de cruces entre los diferentes escenarios mencionados, a fin de establecer estrategias de acuerdo a cada punto trazado, como se presenta a continuación:

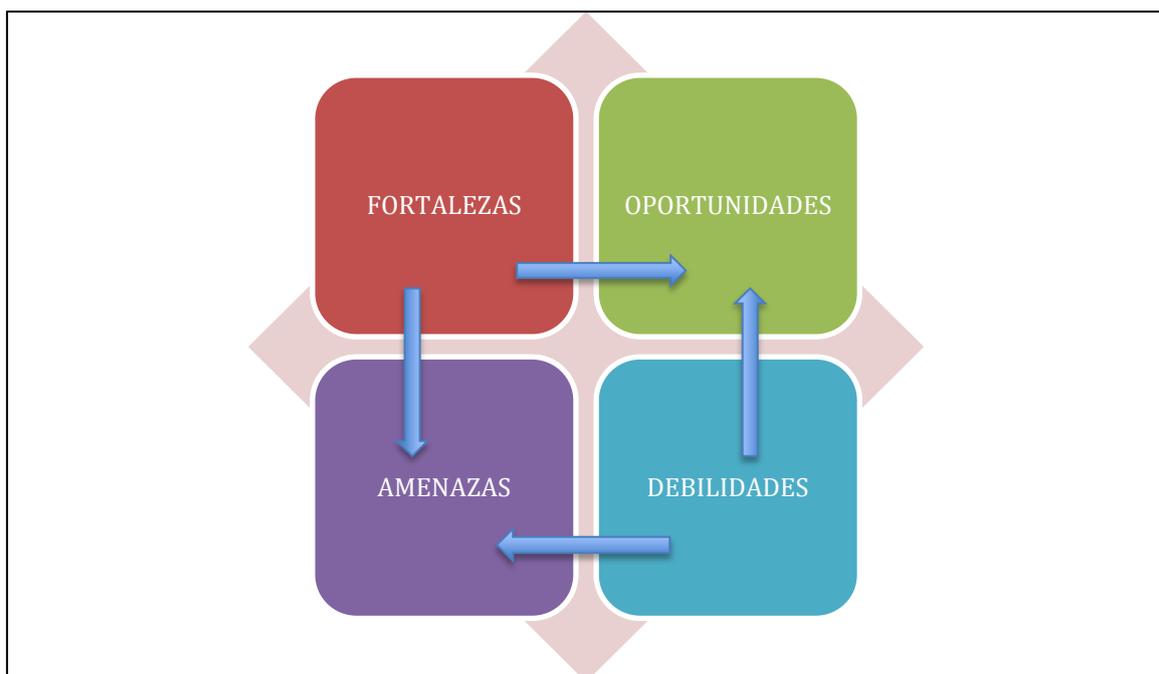


Gráfico 10. Cruces matriz FODA

Elaborado por: Edwin Carrillo

- El cruce FO se refiere al empleo de fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- El cruce DO minimiza las debilidades para aprovechar las oportunidades.
- El cruce FA maximiza las fortalezas para impedir las amenazas.
- El cruce DA minimiza las debilidades para reducir el impacto de las amenazas.

Las metodologías que se aplican luego de estos análisis se plantean objetivamente como metas y riesgos, es por esta razón que se debe tener muy en cuenta los indicadores de cada cruce, para poder trabajar internamente en cada debilidad, explotar más aun las fortalezas, con un panorama complicado se puede trabajar con riesgos medidos con el ánimo de eliminarlos uno a una y pulir fortalezas como defensa permanente de la consecución de objetivos.

La ESP cuenta con su propio análisis FODA, el que se presenta a continuación:



Gráfico 11. Matriz FODA de la ESP

Fuente: Archivo de la ESP

Elaborado por: Edwin Carrillo

A partir de las potencialidades y deficiencias que presenta la ESP así como la situación positiva y negativa del entorno externo, es posible determinar ciertas estrategias a partir de los cruces anteriormente establecidos.

Estrategia FO:

- Obtener una certificación de calidad
- Implementar un sistema de Gestión de la Calidad
- Reestructurar el Reglamento de disciplina

Estrategia DO:

- Diseñar metodología de evaluación de los cadetes
- Sistematizar y automatizar la evaluación del eje policial
- Creación del Reglamento Orgánico Funcional por procesos de la ESP
- Diseñar metodología de evaluación de la Instrucción Policial

Estrategia FA:

- Enfocar los recursos financieros en los ejes críticos
- Rendición de cuentas en todos los niveles
- Consolidar la Doctrina Policial
- Implementar una oficina de Asuntos Internos en la ESP

Estrategia DA:

- Diseñar un Manual de Perfiles por competencias
- Gestionar mayor disponibilidad presupuestaria
- Ajustar los cambios de la normativa legal a las necesidades de la ESP

3.1.2 Objetivos, misión, visión de la ESP

Toda organización debe tener incluir dentro de sus políticas y planes la planificación, para de esta forma desglosar los objetivos, la misión, visión y buscar estrategias para coordinar las diferentes actividades.

La misión es comprendida como la “razón de ser de la empresa”, es decir, su objeto social o esencia; es el elemento que conforma su identidad en el medio o ambiente en que se encuentra, la cual indica los motivos por los cuales existe la organización.

La visión consiste en miradas o proyecciones coherentes hacia el futuro, planteadas para el desarrollo de la organización y sus miembros en un plazo determinado; representa lo que se pretende llegar a ser, es decir, el ideal a alcanzar.

Por su parte, los objetivos son aquellos resultados que la organización espera obtener realizando esfuerzos conjuntos. Estos deben ser medibles y cuantificables y, a diferencia de la misión y visión, cuentan con plazos de tiempo para ser culminados y evaluados. En el caso de las metas, estas fungen como parte de los objetivos, aunque son fines más específicos.

Tanto la misión, visión, objetivos y metas organizacionales resultan indispensables para una adecuada planificación. En el caso de la ESP, los primeros elementos de la misión y visión planteaban lo siguiente:

Misión: Formar oficiales profesionales nacionales y extranjeros, de línea y de servicios, aptos para el cumplimiento eficiente de las funciones que la Constitución Política y las Leyes de la República le confieren a la Policía Nacional.

Visión: Formar durante los próximos años Oficiales en el grado de Subtenientes con un alto sentido ético, técnico y profesional que garanticen el cumplimiento de los objetivos institucionales, la formación científica y técnica, la misma que está

sustentada en firmes principios éticos, orientada al ejercicio del liderazgo en los diferentes ámbitos y especialidades de la profesión policial. (ESP, 1840)

De esta forma, la ESP en sus inicios declaraba como objeto social la formación de profesionales tanto nacionales como extranjeros en el desempeño como Policía Nacional; con la proyección futura de formar Oficiales Subtenientes. Evidentemente, el transcurso del tiempo, las propias modificaciones que pueden surgir en el seno de la organización, el cambio de las normativas legales a nivel nacional, así como una reestructuración interna pueden condicionar el cambio de la Misión y Visión organizacionales. Por ello, resulta recomendable revisar y reanalizar periódicamente estos elementos a fin de identificar su pertinencia con la realidad presente en la institución.

Actualmente, la misión y visión de la ESP son las que se presenta a continuación:

Misión: Formar Subtenientes de Policía líderes, basados en principios y valores de la Doctrina Policial, con una educación holística y de calidad, alcanzando competencias profesionales, para cumplir con las exigencias institucionales.

Visión: Para el 2017, ser un referente de excelencia en la formación de subtenientes de policía, a nivel de América, mediante el fortalecimiento educativo por competencias y la implementación de sistemas de gestión de calidad. (ESP, 2000)

Como se evidencia, existe una diferencia sustancial entre la misión y visión establecidas a inicios de creada esta institución y la planteada en tiempos más actuales. Uno de los principales cambios se debe al alcance de la primera visión, la que planteaba la formación de civiles en Oficiales Subtenientes; una vez lograda esta proyección, resultó indispensable reestructurar los anteriores postulados. Es por ello, que en el presente la misión de la ESP enfatiza en propiciar una formación integral de calidad y la visión se circunscribe al reconocimiento a escala internacional como un referente a seguir.

3.1.2 *Plan estratégico de la ESP*

El plan estratégico define las estrategias que se llevarán a cabo por parte de la organización. Este presenta un límite de tiempo para ser presentado, sirve definir con claridad las ideas futuras, conocer las cualidades y deficiencias que presenta la organización y así fomentar la vinculación entre miembros de la misma.

En los planes estratégicos se desarrollan ciclos de los grupos que aportan secuencia y orden en el accionar de los mismos; estos se componen por etapas que poseen un nivel determinado de importancia, de ahí que resulte preciso respetar el encadenamiento lógico.

De acuerdo a la organización ALTAIR, el Plan Estratégico debe implementarse sistemáticamente para que proporcione las ventajas para lo cual fue diseñado, algunas de las cuales hacen referencia a:

- Obliga a la Dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Mejora la coordinación de actividades.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación).
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación. (ALTAIR, 2001)

De esta forma, el Plan Estratégico se reconoce como una herramienta de especial importancia debido a que la planificación formalizada posibilita obtener ventajas competitivas sustentables en el tiempo y que acarreen el éxito empresarial.

La propia ALTAIR propone un esquema para la realización de este tipo de plan, distinguiendo cinco etapas o fases fundamentales:



Gráfico 12. Fases del Plan Estratégico

Fuente: (ALTAIR, 2001)

Elaborado por: Edwin Carrillo

Aun cuando las denominaciones o número de etapas y fases varíen de un autor a otro, el elemento esencial a reconocer en el Plan Estratégico estriba en que este constituye “(...) el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo”. (Dess & Lumpkin, 2003)

Respecto a la ESP, esta organización cuenta con algunos de los elementos contenidos en el esquema de Plan Estratégico planteado con anterioridad, tales como Misión, Visión, Objetivos, Valores, Análisis DAFO y Diseño de la Organización. Sin embargo, carece del resto de los componentes necesarios para articular de manera adecuada su proyección presente y futura., sobre todo en lo concerniente a las Fases IV y V, es decir, la ESP no

presenta estrategias ni planes de acción claramente definidas; lo que puede repercutir en el logro de sus objetivos y metas.

3.2. Organización

La organización se identifica como el proceso que implica la toma de decisiones en aspectos elementales como la forma en que se deberán llevar a cabo los trabajos de especialización, las normativas y reglas que deber cumplir los empleados, el nivel al que se tomarán las decisiones, entre otros que indiquen de manera directa en el cabal desenvolvimiento de la organización.

Sin la organización debida, en la empresa se genera el caos y el desorden, lo que se define como pérdida de recursos tanto materiales, técnicos, tecnológicos, humanos, financieros, de tiempo, etc.; por lo tanto, la anterior situación en una institución constituida o un grupo conformado lo tornaría ineficiente, lento e implicaría la ausencia de esquemas de gestión y funcionamiento debidamente definidos.

El proceso organizativo se inserta dentro de la parte mecánica o teórica del proceso administrativo, en la cual generalmente se plantea cómo se va hacer, con qué recursos y capital humano así como mediante qué etapas. Precisamente, la división del trabajo y coordinación constituyen dos de las principales etapas a considerar; las que delimitan actividades con la finalidad de desarrollar lo deseado con mayor precisión, eficiencia y con poco esfuerzo, además de que considera la descripción de habilidades, jerarquización, departamentalización y descripción de procesos.

Algunos de los principios que rigen en una organización se refieren a: la especialización, jerarquía, paridad, unidad de mando, difusión tramo de control, coordinación y continuidad, los que cobran significación en su manejo conjunto.

La importancia de la Administración se basa en tratar de evitar acciones ineficientes y tardías que perjudican al grupo así como incrementa la productividad de manera objetiva al reducir costos y se facilita el logro de objetivos.

Una de las clasificaciones de mayor empleo en la actualidad es aquella que categoriza a las diferentes entidades e instituciones que se encuentran en procesos de desarrollo o innovación como “organizaciones que aprenden”, es decir, organizaciones capaces de asumir y asimilar los nuevos cambios y demandas que precisa el mercado entorno donde se encuentren situadas así como son capaces de contribuir con la transformación de la sociedad.



Gráfico 13. Características de la organización que aprende

Fuente: (Robbins & De Cenzo, 2002)

Elaborado por: Edwin Carrillo

De acuerdo a Robbins y De Cenzo, la organización que aprende debe considerar estos cuatro elementos los que, de manera más detallada, hacen referencia a la eliminación de fronteras y el empoderamiento preciso como parte del Diseño Organizacional. En el caso de la Información, esta debe ser abierta, precisa y oportuna, sobre todo en situaciones de crisis, donde la apertura debe ser la más amplia posible. El Liderazgo es otro de los elementos a considerar en una organización que aprende, este debe caracterizarse por propiciar la participación, la colaboración entre los miembros así como generar una visión compartida en la organización. Por último, la Cultura Organizacional debe orientarse a la creación de relaciones mutuas más sólidas, donde primer el interés y la confianza.

La ESP puede calificarse como una organización que aprende, sobre todo porque esta constituye una de las instituciones de mayor antigüedad en el país que ha sabido marchar a raíz de los diferentes cambios acontecidos durante más de un siglo de creada. Asimismo, la ESP no se ha quedado al margen de la dinámica mundial, incorporando numerosos cambios a su proyecto de vida, tratando de propiciar la formación integral de un individuo, considerando las demandas actuales tanto de la sociedad como del escenario policial en específico.

3.2.1 ESP en la estructura de la policía

La estructura administrativa es la herramienta que le permitirá a una organización alcanzar sus objetivos; la misma contribuye enormemente a la realización de actividades y coordinación de su funcionamiento así como conlleva a realizar un esfuerzo coordinado para dar consecución a las metas y estrategias trazadas. En otras palabras, con el diseño de la estructura se busca tener éxito en lo referente a eficacia y eficiencia.

De acuerdo a la estudiosa Valledor:

La estructura formal es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos. Una estructura es eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización. (Valledor, 2003, pág. 1)

De acuerdo a lo anterior, la estructura de una organización contribuye a la obtención de los objetivos mediante el esfuerzo mancomunado de sus integrantes, a partir de las relaciones y elementos estables de la organización. A partir de esta integración e interrelación entre las diferentes partes y componentes de la organización, una afectación en cualquiera de las áreas estructurales implica una incidencia directa en su contraparte; lo que se revierte en toda la organización.

Para poder comprender la manera en que se inserta la estructura de la ESP, es necesario presentar con antelación la estructura de organismos vinculados con esta organización, como es el caso del Ministerio del Interior y la Policía Nacional.

En el caso de la estructura que presenta el Ministerio del Interior, se evidencia que una de las unidades adscritas directamente a este ministerio, lo constituye la Policía Nacional, la que se encuentra al mismo nivel que las gobernaciones y la CELIR, como se muestra a continuación:

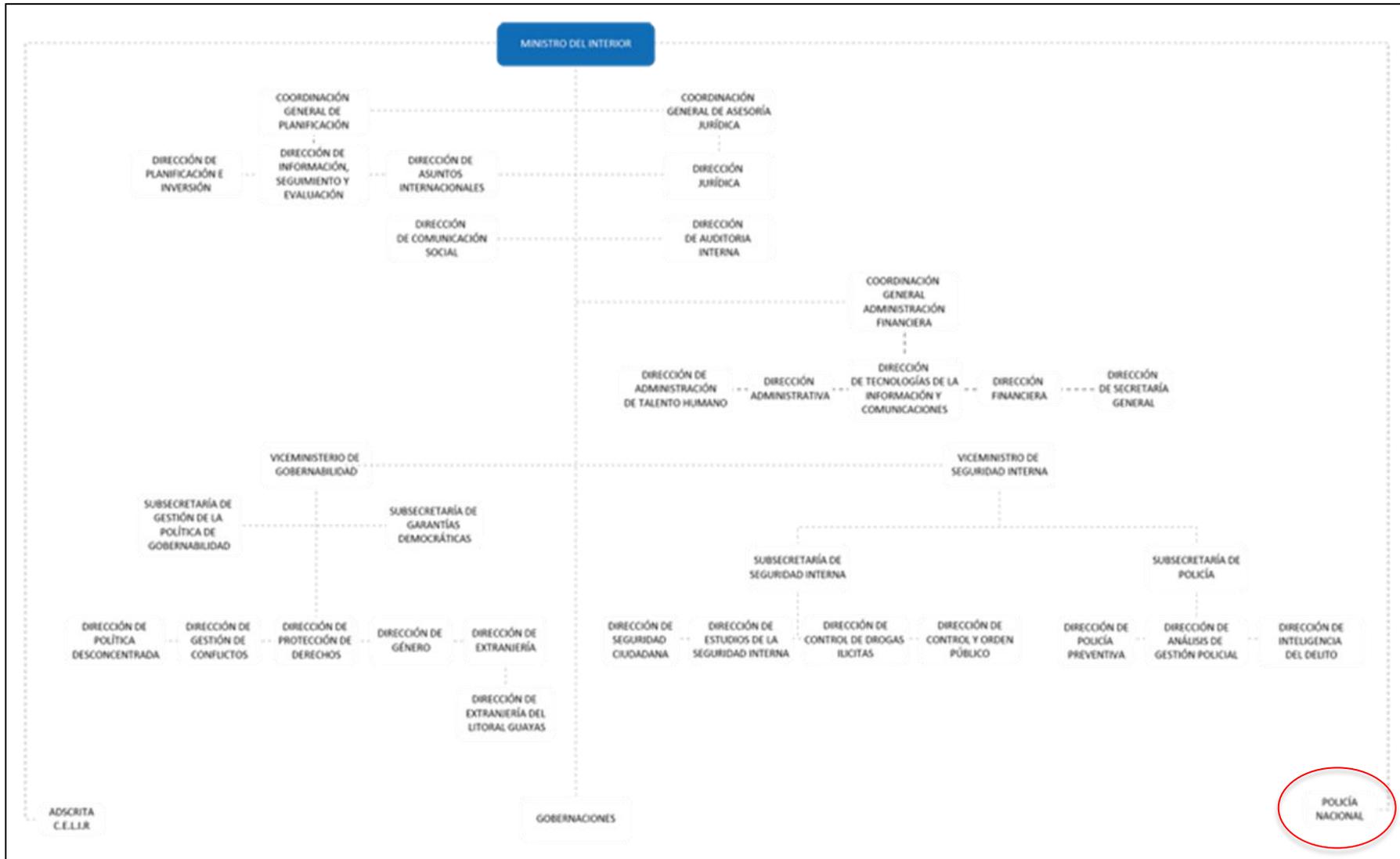


Gráfico 14. Organigrama del Ministerio del Interior

Fuente: (Ministerio del Interior, 2015)

En el caso de la estructura presente en la Policía Nacional, esta contempla un gran cúmulo de organizaciones subordinadas, entre las que se encuentra la Comandancia General de Policía la que, a su vez, aúna una serie de entidades que se le subordinan, como es el caso del Estado Mayor.

El Estado Mayor, por su parte, presenta diversas direcciones o áreas, entre las que se encuentra la Dirección Nacional de Educación. Precisamente, es dentro de esta institución donde se inserta la ESP, considerando que esta constituye una organización docente o educativa cuyo objetivo primero se centra en la formación de Oficiales de Policía, como se observa en su estructura:

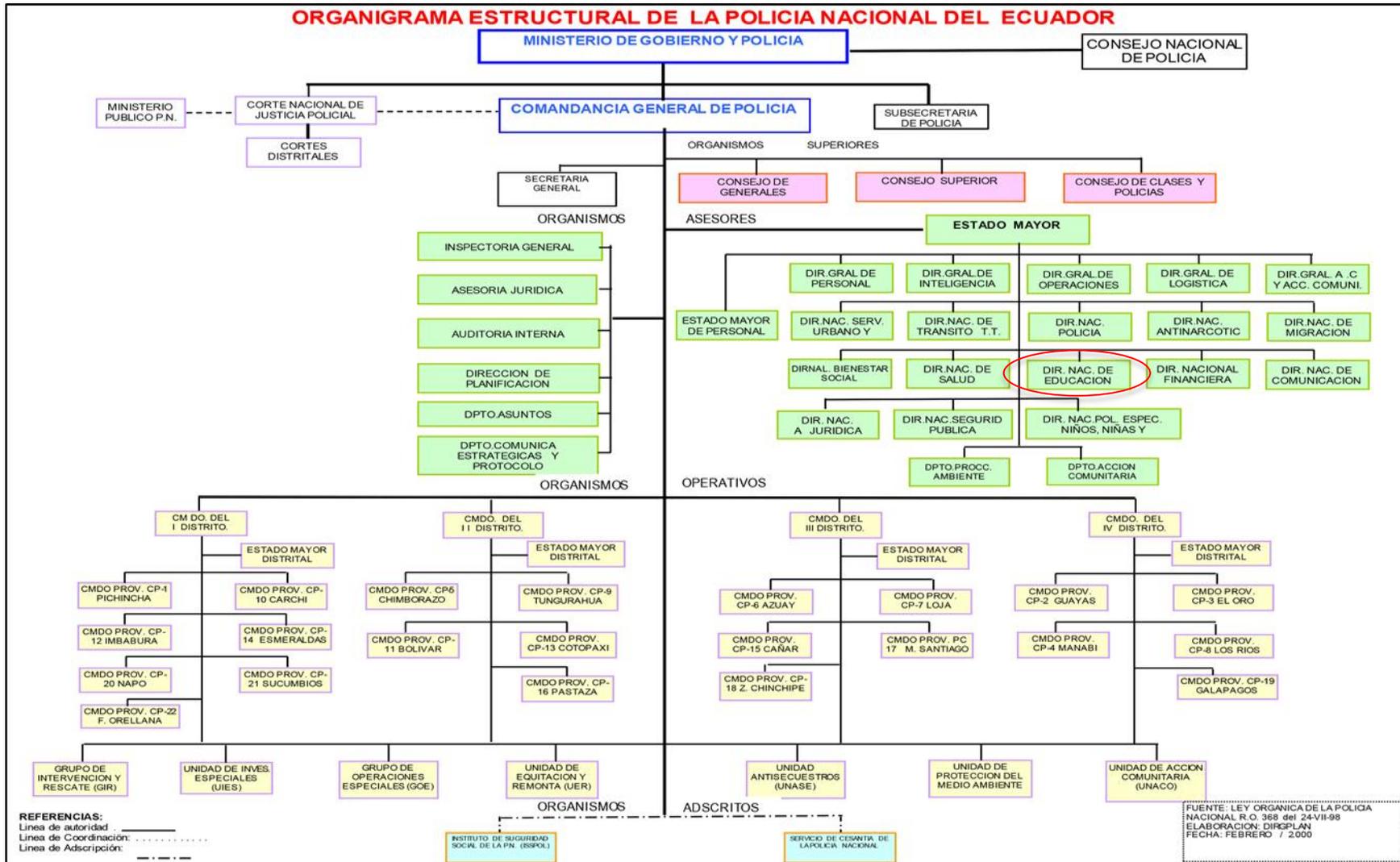


Gráfico 15. Organigrama de la Policía Nacional
Fuente: (Policía Nacional del Ecuador, 2015)

A partir de ambas estructuras presentadas, es posible deducir la estrecha interrelación existente entre el Ministerio del Interior, la Policía Nacional y la ESP, organización que responde a ambas instituciones; de ahí que haya sido preciso mostrar la estructura de las dos primeras organizaciones a fin de poder comprender la estructura de la ESP.

3.2.2. Organigrama de la ESP

La representación gráfica de la estructura de una organización, en la cual mayormente se incluyen estructuras departamentales o se realizan esquemas indicando la jerarquización de dicha organización, debe ser clara, precisa y entendible.

Existen varios tipos de organigramas entre los cuales es posible mencionar organigrama vertical, horizontal, mixto, circular, escalar y tabular; sin embargo, el elemento esencial de esta herramienta reside en su utilidad, ya que correctamente diseñado posibilitará que la organización alcance sus metas y objetivos, posibilitará una disposición satisfactoria de los recursos así como viabilizará la ejecución de las actividades y planes de acción planificados así como la coordinación de su correcto funcionamiento.

La competencia que cumple la institución objeto de análisis esta delineada en funciones que deben ser llevadas a cabo por personas que laboran en esta dependencia, están dentro de un lineamiento Orgánico-Institucional dentro de una estructura Orgánica -Funcional del Estado, para poder enmarcarse en la línea que delimita a las dependencias públicas con departamentos de una naturaleza similar, manteniendo una gestión y competencia estructurada, para los procedimientos administrativos dentro de un ambiente ya creado por el estado propio de este tipo de Instituciones.

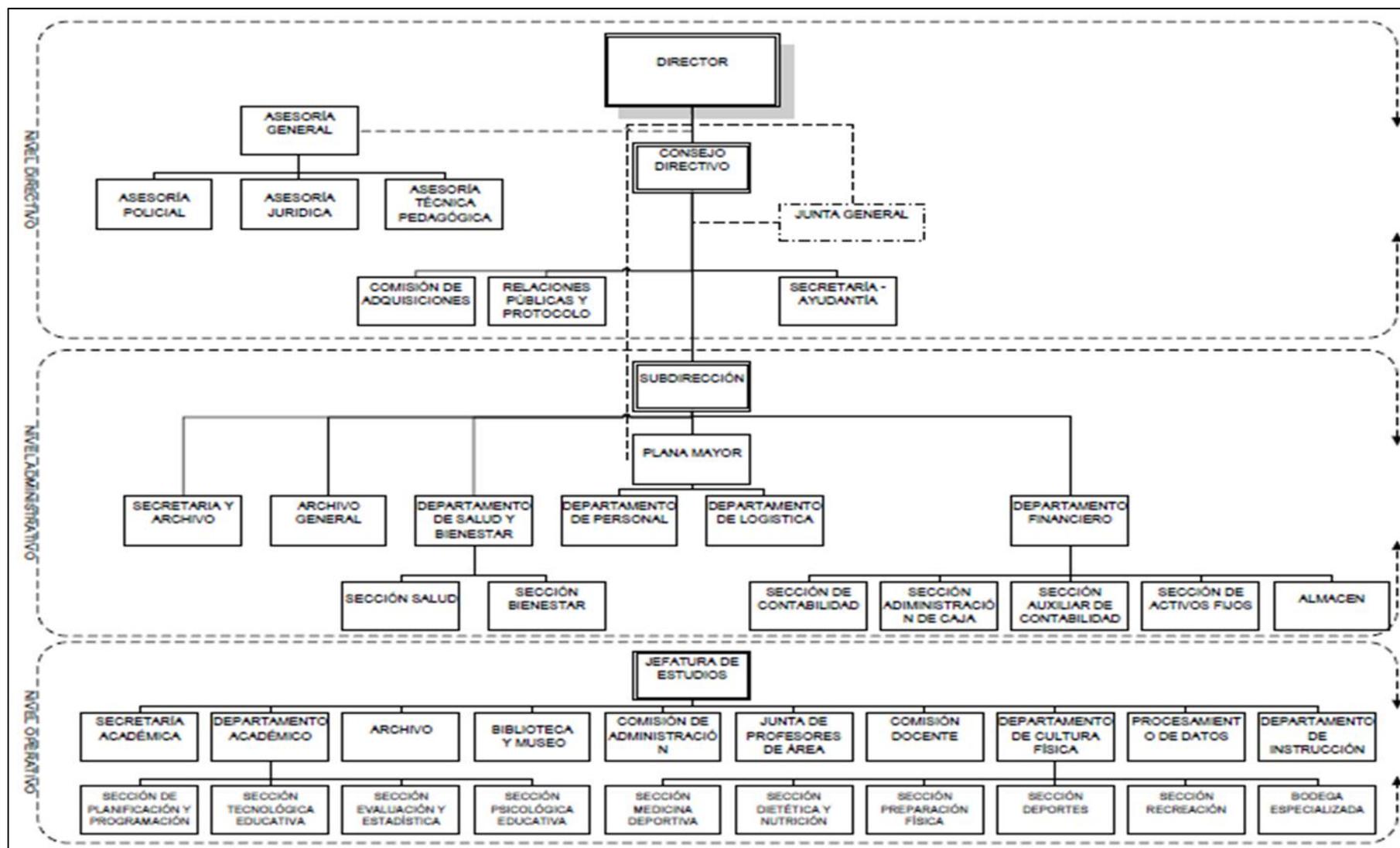


Gráfico 16. Organigrama de la ESP

Fuente: Archivo de la ESP

Como es posible observar, el organigrama de la ESP constituye un organigrama formal donde se encuentran establecidas las relaciones formales que rigen en la organización. Este ha sido estructurado de forma horizontal y en el mismo se presentan los departamentos de acuerdo a su especialización y funciones.

Asimismo, el organigrama presenta diferentes niveles de jerarquía, situándose en el nivel superior la Dirección, Asesoría General, Consejo Directivo. El nivel intermedio se encuentra compuesto por un mayor número de departamentos, entre los que se encuentran todos aquellos puesto administrativos, ejecutivos como la Subdirección con sus correspondientes subdepartamentos. Por último, el nivel inferior u operativo está integrado por la Jefatura de Estudios y los departamentos subordinados.

En este sentido, se identifica un total de once niveles jerárquicos con una fuerte centralización, lo que obedece, en parte, a las particularidades de la institución donde prima la formación militar.

3.3. Dirección

La dirección constituye el elemento de la administración en el que existe mayor discrepancia. La dirección está relacionada con el liderazgo ya que esta se encarga de la orientación para obtener resultados positivos de todo lo que se ha planeado, la cual se basa en decisiones.

Las decisiones en dirección se toman respecto a las tareas más difíciles, porque encierran aspectos internos y externos que se encuentran constantemente en evolución, lo cual puede causar que una decisión que en determinada circunstancia fue acertada, en otra sea inadecuada.

Para desarrollar una adecuada dirección se requiere de personal preparado y proactivo, con mente lúcida y visión de futuro, es por esto que no todos pueden dirigir y para ello existen perfiles que se deben cumplir.

En el proceso de dirección es donde el gerente o directivo comparte mayormente con sus empleados, y los convence de trabajar juntos en base al cumplimiento de los objetivos planteados. En este sentido, la meta del gerente se enfoca a la creación de un ambiente adecuado para que sus empleados puedan dar lo mejor de sí y desenvolverse correctamente en el puesto de trabajo en el cual se desempeñan.

La dirección forma parte de la fase práctica, al traducirse en la ejecución de los planes por medio de la estructura organizacional y de todos los esfuerzos del personal que pertenece al grupo. En la misma participan tres ejes importantes: la comunicación, motivación y la supervisión. En la fase de dirección la pregunta más importante que surge se refiere al modo en que se está desarrollando el trabajo para poder guiar los planes.

La importancia de la dirección radica en que posibilita poner en ejecución los lineamientos establecidos, para el alcance de los objetivos a través de una comunicación acertada; de esta forma, se guían y direccionan los esfuerzos del colectivo para llegar a las metas esperadas.

Todo proceso de dirección implica ejercer una influencia por parte de los gerentes sobre los individuos; en este orden, la comunicación se favorece cuando existe una buena dirección y se refleja en comportamientos positivos por parte de los empleados.

3.4. Liderazgo

El liderazgo es asumido como el conjunto de habilidades y destrezas en conjunto que posee una persona para llevar a un grupo hacia un fin común, coincidente con el cumplimiento de las metas y objetivos planteados. En concordancia con lo planteado, el Diccionario de la Herencia Americana (American Heritage Dictionary), sostiene que liderazgo es “el conocimiento, las actitudes y las conductas utilizadas para influir sobre las personas para conseguir la misión deseada.” (Citada en (National Minority AIDS Council, 2003)

En el caso del liderazgo, diversos autores plantean diferencias respecto a las tipologías existentes. Sin embargo, para fines del presente estudio se asumirá como acertado el liderazgo compartido, según el cual el fin es común para todos, es decir, que cualquier miembro de una colectividad laboral puede ser líderes. Este tipo de liderazgo impulsa la creatividad de los miembros de la organización para desenvolverse, habilita a todos los miembros y los permite participar; es así como en una organización el liderazgo conlleva al cumplimiento de los objetivos eficientemente.

En este punto, es preciso destacar la diferencia existente entre dirección y liderazgo, debido que frecuentemente suelen ser tratados indistintamente cuando en realidad presentan conceptos distintos y excluyentes entre sí. Aunque ambos términos aluden a la capacidad de los individuos para movilizar a los grupos de personas y conminarlos al cumplimiento de determinada tarea; en el caso de la dirección, esta constituye una jerarquía asumida por designación mientras que el liderazgo emerge espontáneamente, sin imposición alguna.

En la ESP una de las destrezas que se trata de desarrollar según su esencia es el liderazgo, por el hecho de que esta organización, de cierta forma, tiene como metas formar líderes

sociales por la esencia del trabajo en el que se desenvolverán, pues luego de las etapas formativas se espera graduar a un grupo social debidamente preparado, que represente la consigna de la institución policial a su ejercicio ciudadano.

3.5. Control

El control se considera como el elemento final propuesto por Henry Fayol en el proceso administrativo, el cual resulta importante ya que permite verificar la situación actual de la organización, y si se está cumpliendo con los objetivos establecidos.

A partir de este proceso, se toman medidas correctivas que tienen como fin primero mejorar las funciones de la organización así como disminuir los índices de errores. De esta forma, se facilitaría el trabajo en equipo y se producirían ciclos más rápidos y eficientes.

El control forma parte de la fase dinámica, hace referencia a la medición y evaluación de la concreción de los planes, para poder observar y prevenir desviaciones y así establecer medidas correctivas necesarias. Una de las preguntas que nacen en esta etapa es cómo se desarrolló determinada actividad. El control se desarrolla en cuatro etapas: el establecimiento de estándares referidos a una unidad de medida como patrón o guía, seguido a ello se cuantifica mediante la medición de resultados, punto importante es la corrección modificando acciones que fueron ineficientes para la consecución de los planes, así como la evaluación de resultados mediante la retroalimentación.

El control está regido por principios que favorecen la realización de cambios oportunos, establece medidas correctivas, reduciendo costos y minimizando errores, siendo la etapa que evalúa el proceso administrativo de manera íntegra, así se verifica el éxito o fracaso.

Como uno de los instrumentos que la ESP ha desarrollado a fin de garantizar la disciplina y control de las actividades y tareas de los futuros Oficiales de Policía, se encuentra el Reglamento Disciplinario, documento que recoge los deberes a cumplir por el personal policial así como las sanciones a las que se encuentran expuestos de incumplir con el Reglamento. Esta constituye una de las medidas para garantizar el control y con ello, la correcta formación del personal.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El desarrollo de la investigación ha permitido dar cumplimiento con los objetivos planteados, de los que se desprenden las siguientes conclusiones:

La Administración constituye una de las principales ciencias o disciplinas de mayor bagaje teórico. Algunos de los principales autores al respecto lo constituyen Henry Fayol y más cercano a la modernidad Stephen Robbins, autores que ponderan la administración como una de las principales herramientas a emplear para el logro de la eficiencia y eficacia organizacional.

La formación policial en el Ecuador presenta una larga trayectoria, destacándose al respecto el Ministerio del Interior, la Policía Nacional del Ecuador y la antigua Escuela de Carabineros, actualmente Escuela Superior de Policías. Estos tres organismos se encuentran estrechamente interrelacionados. Esta última presenta como objetivo esencial la formación integral de los Oficiales de Policía.

Aunque la organización objeto de estudio, presenta una adecuada gestión de la administración en sentido general, aún persisten deficiencias en este sentido, las que se refieren sobre todo a la etapa de Control y Evaluación así como el diseño e implementación de Planes Estratégicos. Lo anterior incide en la existencia de problemáticas, que se refieren, sobre todo, a la escasa retención de los ciudadanos que acceden a esta institución.

Recomendaciones

Las recomendaciones del estudio se circunscriben, fundamentalmente, a la extensión de este tipo de estudios a otras instituciones de perfil similar, es decir, que se dediquen a la formación militar o policial.

Asimismo, se propone dar a conocer a los directivos, ejecutivos y administrativos los resultados arrojados en la presente investigación, a fin de que se tomen las medidas pertinentes en aras de perfeccionar el proceso administrativo.

Por otro lado, se recomienda el diseño de un Plan Estratégico que guíe de manera ordenada, planificada y estratégica, el accionar de la ESP ya que algunos de los elementos que contiene el Plan estratégico, aunque se encuentran debidamente desarrollados en esta organización no se encuentran debidamente integrados entre sí.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- ALTAIR. (2001). *La elaboración del Plan Estratégico*. Obtenido de Economía 3: http://www.altair-consultores.com/images/stories/publicaciones/LIBRO_PLAN ESTRATEGICO.pdf
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución Política de la República del Ecuador*. Quito-Ecuador: Registro Oficial #449.
- Dess, & Lumpkin. (2003). *Dirección Estratégica*. México: Mc Graw-Hill.
- ESP. (1840). *Misión y Visión de la ESP*. Quito: ESP.
- ESP. (1999). *Reglamento Interno de la Escuela Superior de Policía*. Quito: Resolución Nro. 99-401-CGPN.
- ESP. (2000). *Misión y Visión de la ESP*. Quito: ESP.
- Fayol, H. (1916). *Administración Industrial y General*. París: Dunod.
- Fayol, H. (1996). *La disciplina*. Obtenido de <http://www.managershelp.com/la-disciplina.htm>
- Gaynor, E. (2002). *Comportamiento y Desarrollo Organizacional*. Obtenido de <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/57-fayol-henry.html>
- Guerra, G., & Aguilar, A. (1994). *Manual Práctico de Administración para Micronegocios*. México: UTEHA Noriega Editores.
- Ministerio del Interior. (2015). *Organigrama*. Obtenido de Ministerio del Interior: http://www.ministeriointerior.gob.ec/wp-content/uploads/2012/10/ministerio_interior_organigrama-01-01.png

- Ministerio del Interior. (2015). *Sistema de Reclutamiento*. Recuperado el 20 de mayo de 2015, de <http://www.mdi.gob.ec/reclutamiento/fend/index.php>
- National Business School (NBS). (29 de Mayo de 2015). *Planificación Financiera Estratégica*. Obtenido de <http://www.nbs.gt/index.php/articulos-y-negocios/196-planificacion-financiera-estrategica>
- National Minority AIDS Council. (2003). *Desarrollo de Liderazgo*. Obtenido de Serie de efectividad organizacional: <https://careacttarget.org/sites/default/files/file-upload/resources/desarrollo-de-liderazgo.pdf>
- Policía Nacional del Ecuador. (2015). *Organigrama*. Obtenido de Policía Nacional del Ecuador: <http://www.policiaecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/04/ORGANIGRAMA-ACTUAL.jpg>
- Reyes, A. (1972). *Administración de empresas, Teoría y Práctica*. México: Limusa.
- Robbins, S., & De Cenzo, D. (2002). *Fundamentos de la Administración*. México: Pearson Educación .
- Rodríguez, J. (2002). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. México: ECAFSA.
- Valledor, M. (2003). *La estructura y el diseño organizacional*. La Plata: Instituto Provincial de la Administración Pública.

ANEXOS

Anexo 1. Decreto Ejecutivo 632

Nº 632

RAFAEL CORREA DELGADO

PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA

CONSIDERANDO:

Que según el artículo 147.5 de la Constitución de la República, el Presidente de la República está facultado para expedir los decretos necesarios para la integración, organización, regulación y control de la administración pública;

Que según el Artículo 147.16 ibídem, el presidente de la República ejerce la máxima autoridad de la Policía Nacional;

Que la Policía Nacional es una entidad estatal según el Artículo 163 de la Constitución de la República, y depende del Ministerio del Interior según el Artículo 2 de la Ley Orgánica de la Policía Nacional;

Que el Artículo 17 de la Ley de Modernización, establece que el Presidente de la República tiene la facultad de *“emitir disposiciones normativas de tipo administrativo dentro del ámbito de Gobierno Central para: a) Fusionar aquellas entidades públicas que dupliquen funciones y actividades, o que puedan desempeñarse más eficientemente fusionadas; b) Reorganizar y suprimir entidades públicas cuya naturaleza haya dejado de ser prioritaria e indispensable para el desarrollo nacional; o, que no presten una atención eficiente y oportuna a las demandas de la sociedad.”* Exceptuándose únicamente de lo dispuesto en este artículo aquellas entidades cuya autonomía esté garantizada por la Constitución de la República;

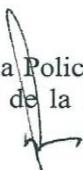
Que conforme establece el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio del Interior, publicado en el Registro Oficial 102 del 17 de diciembre de 2010, el Ministerio del Interior tiene como misión ejercer la rectoría, formular, ejecutar y evaluar la política pública para garantizar la seguridad interna y la gobernabilidad del Estado, en el marco del respeto a los derechos humanos, la democracia y la participación ciudadana para contribuir al buen vivir; y,

En uso de las atribuciones previstas en el Artículo 147.5 de la Constitución de la República, y 17 de la Ley de Modernización del Estado,

DECRETA:

Art. 1.- Reorganícese la Policía Nacional, disponiendo que la representación legal, judicial y extrajudicial de la Policía Nacional, sea asumida por el Ministerio del

A



01

Nº 632

RAFAEL CORREA DELGADO**PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA**

Interior, quien a su vez podrá delegar dichas atribuciones de conformidad con la Ley.

Art. 2.- El personal policial de línea se dedicará exclusivamente a las actividades operativas contempladas en el Artículo 4 de la Ley Orgánica de la Policía Nacional, sin que deba realizar funciones administrativas dentro de la institución, las mismas que serán prestadas por el personal civil que contrate o designe el Ministro del Interior.

Exceptúese de esta disposición al personal de servicios quienes continuarán en sus actuales funciones, y a aquellas unidades que por su especialización requieran la dirección de personal policial.

Art. 3.- El Ministerio del Interior en el plazo de hasta noventa días dispondrá las acciones administrativas que fueren necesarias, con el fin de reorganizar la estructura organizacional de la institución.

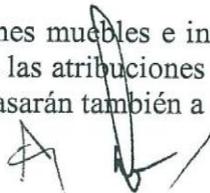
Mediante acuerdo ministerial el titular del Ministerio del Interior, podrá reestructurar los segmentos administrativos y operativos de la institución policial.

Disposición Transitoria Primera.- Todo el personal civil que labora en la Policía Nacional, pasará al Ministerio del Interior, el mismo que podrá evaluar y seleccionar al personal necesario para el cumplimiento de las nuevas funciones que asume.

En caso de existir cargos innecesarios el Ministerio podrá aplicar un proceso de supresión de puestos para lo cual observará las normas contenidas en la Ley Orgánica de Servicio Público, y las Normas Técnicas pertinentes expedidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Disposición Transitoria Segunda.- Todas las obligaciones y derechos de carácter económico que se encontraren a cargo de la Policía Nacional, serán asumidas por el Ministerio del Interior. Así mismo, los créditos que tuviere la Policía Nacional pasarán al Ministerio del Interior.

Los bienes muebles e inmuebles de propiedad de la Policía Nacional con los que cumplía las atribuciones que por este Decreto se asignan al Ministerio del Interior, se traspasarán también a esta entidad.



Nº 632

RAFAEL CORREA DELGADO**PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA**

Disposición Transitoria Tercera.- Los ingresos, gastos corrientes y de inversión que actualmente ejecuta la Policía Nacional de conformidad con los Artículos 88 y 89 de su Ley Orgánica, pasarán al Presupuesto del Ministerio del Interior y serán destinados, exclusivamente, a las necesidades de la Policía Nacional.

Art. Final.- De la ejecución del presente Decreto Ejecutivo, que entrará en vigencia en la presenta fecha sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial, encárguense los Ministros del Interior y de Relaciones Laborales.

Dado en el Palacio Nacional, en Quito a 17 de enero de 2011



Rafael Correa Delgado

PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA

Alfredo Vera Arrata

MINISTRO DEL INTERIOR