



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Ciencias Policiales**

**Modelo de Gestión del Circuito Centenario del Distrito Sur de la Zona 8 de la Policía Nacional del Ecuador en el año 2014: Análisis comparativo del Control de mando integral y productividad del año 2013-2014, así como factores que influyen en los resultados**

**Jairo Germán Bolaños Alarcón**

**Pablo Beltrán Ayala, Ph.D, Director de Tesis**

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

Quito, abril del 2015

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Ciencias Policiales

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Modelo de Gestión del Circuito Centenario del Distrito Sur de la Zona 8 de la  
Policía Nacional del Ecuador en el año 2014

**Jairo Germán Bolaños Alarcón**

Pablo Beltrán, Ph. D.,

Director de Tesis

.....

Decano del Colegio de Ciencias Policiales

Quito, abril del 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 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:

-----

Nombre: Bolaños Alarcón Jairo Germán

C. I.: 0401302526

Fecha: Quito, abril del 2015

## **DEDICATORIA**

En primera instancia agradecer a Dios por darme la vida y permitirme compartir este trabajo, a mis padres por su apoyo y comprensión; a mi esposa María Fernanda, compañera de mi vida que día a día comparte esta gran aventura de ser policía, que sin juzgarme me apoya en mis metas y objetivos; a mis profesores, compañeros y amigos, que de una u otra forma me apoyaron; sin el aporte de cada uno de ustedes no habría alcanzado este logro.

## Resumen

La presente Tesis fue realizada por Jairo Germán Bolaños Alarcón, Teniente de Policía y alumno del Colegio de Ciencias Policiales de la Universidad San Francisco de Quito, con el fin de mostrar el modelo de gestión policial aplicado en la actualidad en el Circuito Centenario del Distrito Sur De la Zona 8 de la Policía Nacional del Ecuador. En esta Tesis se podrá visualizar la problemática existente en uno de los Circuitos más conflictivos del Distrito Metropolitano de Guayaquil, sus datos informativos como densidad poblacional, localización, límites y datos urbanísticos. Se analizan los resultados estadísticos del Control de Mando Integral, tipología del delito y productividad operativa proporcionados por el DAI, Departamento de Análisis de la Información de la Policía Judicial, en el 2014, a fin de determinar si los resultados estadísticos obtenidos incrementaron o disminuyeron con relación a los obtenidos en el año 2013. En el análisis se incluyen los posibles factores que influyeron en los resultados estadísticos obtenidos y así emitir sugerencias que permitirán brindar un mejor servicio a la ciudadanía.

Esta tesis será de gran utilidad tanto para Oficiales, Jefes de Circuito así como para Clases y Policías que desempeñan funciones preventivas y disuasivas. Permitirá analizar el delito en forma total e individual, georeferenciar el sector y optimizar recursos en pro de un mejor desempeño laboral.

Al final se incluye recomendaciones que servirán a los futuros Jefes del Circuito que permitirán brindar un servicio de calidad a la ciudadanía.

## **Abstract**

This thesis was made by Jairo Germán Bolaños Alarcón, Police Lieutenant and College of Police Sciences student at the San Francisco de Quito University, in order to present the Police management model applied in the Centenario Circuit of 8<sup>th</sup> Zone of the Southern District of the Ecuador National Police.

In this thesis can be found existing problems in one of the most difficult zone of the Guayaquil Metropolitan District, their population density, location, boundaries and urban data. Statistical analysis about the results of Control Scorecard, crime typology and its productivity provided by the Analysis Information Department (DAI) of Judicial Police in 2014.

This analysis was made in order to reveal whether statistical results obtained increased or decreased relative to those obtained in 2013, including the possible factors which can have influence in the results. And at the end, make suggestions which can provide better service to the population.

This thesis is useful for all staff of the Police and especially those who perform preventive and deterrent functions in the area because it allows them to analyze crimes overall and individually and have georeference data of the sector. Optimizing resources to get a better performance and identifying possible causes which can influence in the increase or decrease of crimes.

Finally, there are conclusions and recommendations to decrease crime rate in this zone and they will serve to future Circuit Chiefs to provide a better service.

## Tabla de contenido

<b>Resumen .....</b>	<b>6</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
1.1 Antecedentes .....	9
1.2 Objetivos .....	10
<b>FUNDAMENTOS CONCEPTUALES .....</b>	<b>11</b>
2.1 Productividad .....	11
2.2 Gestión .....	14
2.3 Control .....	16
2.4 Evaluación .....	20
<b>El Circuito Centenario del Distrito Sur de la Zona 8 de la Policía Nacional.....</b>	<b>25</b>
3.1 La Institución Policial.....	25
3.2 Antecedentes Históricos de la Institución policial.....	26
3.3 La institución Policial en la nueva Gestión Publica .....	30
3.4 Modelo de Gestión.....	31
3.5 Control de Mando Integral .....	37
<b>ANÁLISIS Y RESULTADOS.....</b>	<b>39</b>
4.1 Análisis Estadístico Del Circuito Centenario 2013 – 2014.....	39
4.2 Análisis Por Delitos En El Circuito Centenario 2013 – 2014 .....	41
4.3 Factores que influyen en los resultados del CMI 2014 .....	43
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>49</b>
5.1 CONCLUSIONES.....	49
5.1.1 Sobre el Modelo de Gestión.....	49
5.1.2 Sobre los resultados estadísticos Totales del Circuito Centenario .....	49
5.1.3 Sobre los resultados estadísticos por delitos en el Circuito Centenario .....	50
5.1.4 Sobre los factores que influyeron en los resultados estadísticos CMI-PN .....	50
5.2 RECOMENDACIONES .....	54
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>56</b>



## INTRODUCCIÓN

La investigación que se llevó a efecto versa sobre analizar el Modelo de Gestión del Circuito Centenario del Distrito Sur De la Zona 8 de la Policía Nacional del Ecuador, a fin de determinar la problemática existente, así como también realizar un análisis de los resultados estadísticos del Control de Mando Integral y Productividad proporcionados por el Departamento de Análisis de la Información (DAI) de la Policía Judicial, para determinar si los resultados estadísticos obtenidos en el año 2014 incrementaron o disminuyeron con relación a los obtenidos en el año 2013, lo que permitirá identificar los factores que influyeron en dichos resultados estadísticos.

### 1.1 Antecedentes

El Circuito Centenario, es uno de los cinco circuitos que conforma el Distrito Sur de la Zona 8 de la Policía Nacional de Ecuador, en concordancia con la planificación realizada por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo Ecuador "Senplades", ubicado al Sureste de Guayaquil, cuenta con territorio urbano en su totalidad, con una extensión territorial de aproximadamente 5 Km<sup>2</sup> y una población fija de aproximadamente 70.000 habitantes, conformado por cinco Sub Circuitos; en este Circuito se puede evidenciar un nivel socio económico medio y medio alto, con gran cantidad de locales comerciales, restaurantes, centros de diversión nocturna, entidades bancarias e instituciones Públicas y Privadas, por lo que es uno de los Circuitos considerados más conflictivos en el Distrito Metropolitano de Guayaquil por la gran cantidad de eventos delictivos

registrados como: Robo a personas, Robo de vehículos, Robo de accesorios de vehículos, Robo de domicilios y Robo a locales comerciales.

Por lo expuesto, se ve imperioso analizar los resultados estadísticos referentes a Control de Mando Integral del año 2014 en relación al 2013, a fin de determinar si los eventos delictivos han incrementado o disminuido en el último año, y a la vez determinar qué factores influyen en dichos resultados lo que permitirá visualizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas "FODA" del Circuito para lograr las metas planteadas.

## **1.2 Objetivos**

Determinar si en el año 2014 según los resultados del Control de Mando Integral, incrementó o disminuyó los eventos delictivos con relación a los resultados obtenidos en el año 2013.

Analizar el actual modelo de gestión del Circuito Centenario del Distrito Sur de la Zona 8 de la Policía Nacional del Ecuador.

Determinar los factores que inciden en el incremento o decremento de los delitos en el circuito.

## FUNDAMENTOS CONCEPTUALES

### 2.1 Productividad

Es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados. Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. (Jiménez, J., Castro, A., y Brenes, C., 2007)

La productividad global es una noción empleada por las grandes compañías para mejorar la productividad a través del control y examinación de sus factores determinantes y de los elementos que intervienen en la misma. La productividad laboral se define como la producción promedio por trabajador en un período de tiempo. Puede ser medido en volumen físico o en términos de valor (precio por volumen) de los bienes y servicios producidos. Para aumentar la productividad laboral es necesaria una mejor educación, capacitación y mayor tecnología. (IPE, 2012)

"Productividad del trabajo, es la efectividad de la actividad racional del individuo, en la esfera de la producción material". (Valdés, Clemente, 2008). Según especialistas del Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo, "la productividad del trabajo es un concepto inherente exclusivamente a la producción material, que representa la efectividad del gasto de trabajo del hombre. Sólo el trabajo del hombre tiene productividad, sólo el trabajo del hombre es capaz de crear valor. (IEIT, 2003). Otro aspecto importante a destacar es que

el aumento de la productividad por sí solo, nos indica exclusivamente que la fuerza de trabajo se ha utilizado de una forma más eficiente y no que la empresa en su conjunto, sea más eficiente en su gestión. Para ello es necesario analizar el comportamiento de otros indicadores de eficiencia, tales como: la relación gasto total sobre el nivel de actividad, el gasto de salario sobre el nivel de actividad, utilidades después de impuestos sobre el nivel de actividad y otros relacionados con la tecnología y la organización del proceso de producción o servicios. (Acosta, N. y Martínez, Y., 2007)

Existen diversas formas de medir la producción con el capital humano. A partir de la producción física, la producción en valores, las ventas, y los ingresos, entre otras, pero la que lo expresa con mayor veracidad es:

$$\text{Productividad} = \text{Valor agregado bruto} / \text{Promedio de trabajadores}$$

La productividad medida mediante este indicador tiene la ventaja, de que se refiere al aporte de los trabajadores, obviando el insumo material y los servicios, o sea, circunscrito al trabajo vivo. Es por ello que la productividad se define como el valor agregado generado por un trabajador, participe o no directamente en el proceso productivo. Lo primero que se necesita para el mejoramiento de la productividad es el establecimiento de indicadores y su análisis. El éxito de la medición y el análisis de la productividad dependen en gran medida de que las partes interesadas (dirigentes, trabajadores, organizaciones sindicales) tengan una clara conciencia de por qué el incremento de la productividad es importante para el país, la empresa y el colectivo. El diagnóstico de la Productividad del Trabajo constituye la principal fuente para detectar los problemas y sus

interrelaciones que frenan la productividad de la empresa. Permite comparar sus propios resultados de períodos anteriores con los actuales y con los de empresas similares, así como permite evaluar los resultados con todos los trabajadores en aras de resolver los problemas identificados y trazar las tareas necesarias a ejecutar para resolver los mismos. El análisis profundo de los procesos de trabajo permite identificar una gama variada de problemas, entre los que pueden encontrarse: Métodos ineficaces de trabajo, mala disposición y utilización del espacio, inadecuada manipulación materiales, deficiente planificación, despilfarro o utilización inadecuada de materias primas materiales, energía, combustible, uso irracional y/o despilfarro de recursos humanos, deficiente organización, deficiente aplicación o no existencia de controles de calidad, no aplicación de normas de rendimiento o las que existen están desactualizadas, altos índices de ausentismo, impuntualidades o abandono del puesto de trabajo, incumplimientos del tiempo de trabajo y desaprovechamiento de la jornada laboral, existencia de riesgos de accidentes de trabajo o enfermedad profesional, falta de planes de capacitación, deficiencias o inexistencia de sistemas de gestión o control de la calidad. (Acosta, N. y Martínez, Y., 2007)

Existen diferentes factores que pueden influir en el incremento o decremento de la productividad; factores internos como: Terrenos y edificios, Materiales, Energía, Máquinas y equipo, Recurso humano; y factores externos como: Disponibilidad de materiales o materias primas, Mano de obra calificada, Políticas estatales relativas a tributación y aranceles, Infraestructura existente, Disponibilidad de capital e interese, Medidas de ajuste aplicadas. (Jiménez, J., Castro, A., y Brenes, C., 2007)

Las causas del aumento de la productividad son consecuencia del desarrollo de la tecnología, del aumento del denominado capital físico y la mejora del capital humano: mecanización, industrialización, implantación de tecnologías de la información y la comunicación; de la mejora en la gestión de recursos humanos; del aumento de la cualificación profesional y la formación de trabajadores así como de la implantación del sistema de gestión de la calidad y la intensificación del capital que reducen la necesidad de mano de obra intensiva. (Acosta, N. y Martínez, Y., 2007)

## **2.2 Gestión**

La palabra *gestión* proviene del Latín *gestiō* que hace referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma. Para ello uno o más individuos dirigen los proyectos laborales de otras personas para poder mejorar los resultados, que de otra manera no podrían ser obtenidos.

Es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. En la gestión es muy importante la acción, porque es la expresión de interés capaz de influir en una situación dada. Gestión de la producción en las empresas industriales es la clave para que asegure su éxito. Por lo tanto en estas empresas su componente más importante es la producción, en tanto es fundamental que cuenten con un buen control y planificación para que mantengan su desarrollo en un nivel óptimo. Podemos

decir que la gestión de producción es el conjunto de herramientas administrativas, que va a maximizar los niveles de la productividad de una empresa, por lo tanto la gestión de producción se centra en la planificación, demostración, ejecución y control de diferentes maneras, para así obtener un producto de calidad. (Heizer y Render, 2009)

La gestión se sirve de diversos instrumentos para poder funcionar, los primeros hacen referencia al control y mejoramiento de los procesos, en segundo lugar se encuentran los archivos, estos se encargaran de conservar datos y por último los instrumentos para afianzar datos y poder tomar decisiones acertadas.

Una de las técnicas que se usa dentro de la gestión es la fragmentación de las instituciones. Esto quiere decir que se intentará diferenciar sectores o departamentos. Dentro de cada sector se aplicarán los instrumentos mencionados anteriormente para poder gestionarlos de manera separada y coordinarlo con los restantes.

Las personas que toman el compromiso de organizar y dirigir las instituciones suelen ser llamadas gestores. Los mismos son responsables de la rentabilidad y éxito de los organismos para los que trabajan. Se considera que los buenos gestores poseen ciertas características es común.

Hay quienes consideran que la gestión es un proceso en el cual pueden ser reconocidos ciertas etapas. La primera de ellas es la planificación, es en esta etapa donde se fijarán los objetivos a corto y largo plazo y el modo en que serán alcanzados. Es a partir de esta organización donde se determinarán el resto de las etapas. Luego puede ser mencionada la organización, en este momento los gestores determinan detalladamente el procedimiento para alcanzar los objetivos

formulados anteriormente. Para ello son creadas la disposición de las relaciones de trabajo y quien las liderará. Dicho de otra manera, se crea la estructura que organizará a la institución. La tercer etapa es la de liderar, en este caso se intenta que el personal posea una dirección y motivación, de tal manera que resulte posible alcanzar los objetivos. Por último debe ser mencionado el control, en este caso el o los gestores examinan si la planificación es respetada y los objetivos son cumplidos. Para ello deben ser capaces de realizar ciertas correcciones y direcciones si las normas no son acatadas. (Heizer y Render, 2009)

### **2.3 Control**

Las organizaciones siempre han buscado mejorar su competitividad implantando programas y técnicas para el mejoramiento de la calidad de sus productos y servicios, y la productividad de su operación. Esto requiere que la implantación de programas de mejoramiento continuo se realice con un enfoque sistemático que asegure la congruencia estructural y cultural entre el sistema organizacional y los principios de calidad total. (Romero, J., 2007)

El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. El control es un elemento clave en la administración, que se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo. De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que



lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores. Sin embargo es conveniente recordar que no debe existir solo el control a posteriori, sino que, al igual que el planteamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión. Además siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado. (Ortiz, C., Rodríguez, V., Romero, M., Suárez, M., y Velásquez, F., 2007)

En el control se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas. En segundo lugar, deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados. En un tercer lugar, el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas. Y en último lugar, a través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias. (Ortiz, C., Rodríguez, V., Romero, M., Suárez, M., y Velásquez, F., 2007)

El control preliminar tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. El control concurrente tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas. La retroalimentación es un tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para

corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable. (Ortiz, C., Rodríguez, V., Romero, M., Suárez, M., y Velásquez, F., 2007)

Entre las áreas del control dentro de una organización se tiene: El control de calidad consiste en la verificación de la calidad (peso, resistencia, consistencia, color, sabor, entre otros) para asegurar que cumplen con algunas normas preestablecidas. Es posible que este sea necesario en uno o varios puntos, desde el inicio, proceso y todas las etapas hasta el producto final. Es una estrategia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad. Según el control de la calidad, la Evaluación objetiva de todas las funciones y elementos requeridos para garantizar la calidad de los productos y servicios de la organización. (Romero, J., 2007)

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento, para Robbins (1996) el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa" (p.654). Sin embargo Stoner (1996) lo define de la siguiente manera: "El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas" (p.610). Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición". (p.62). (Ortiz, C., Rodríguez, V., Romero, M., Suárez, M., y Velásquez, F., 2007)

El control de información para contribuir a la buena toma de decisiones del administrador se debe tener una información precisa, oportuna y completa. Para lo cual la organización debe poseer sistemas tecnológicamente actualizados y eficaces ya que estos pueden contribuir a corregir un problema con mayor

prontitud. Por lo que se puede decir que el control de información consiste en verificar que esta información sea veraz y comprobable, que permita a los administradores ser más eficientes y efectivos en la toma de decisiones. El control de costo es una de las labores de un buen administrador está el ahorrar en costos, es decir, no acarrear elevados gastos en la producción. El control de costo consiste en buscar la causa por la que se presentan desviaciones en los costos estándar por unidad. (Ortiz, C., Rodríguez, V., Romero, M., Suárez, M., y Velásquez, F., 2007)

El control interno no puede existir si previamente no existen objetivos, metas e indicadores de rendimiento. Si no se conocen los resultados que deben lograrse, es imposible definir las medidas necesarias para alcanzarlos y evaluar su grado de cumplimiento en forma periódica; así como minimizar la ocurrencia de sorpresas en el curso de las operaciones. En el sector público el control interno es el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos del control interno. El concepto moderno del control interno discurre por sus componentes y diversos elementos, los que se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia. Una estructura sólida del control interno es fundamental para promover la efectividad y eficiencia en las operaciones de cada entidad.

El monitoreo es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Debe orientarse a la identificación de controles débiles, insuficientes o necesarios, para promover su

reforzamiento. El monitoreo se lleva a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad; de manera separada, por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control), o mediante la combinación de ambas modalidades. (Galindo, E., 2006)

## **2.4 Evaluación**

Desde que un hombre trabaja para otro su labor siempre ha sido evaluada. No obstante, las grandes empresas han considerado en la última década que esa valoración es insuficiente y suelen utilizar un sistema formal de evaluación del desempeño para valorar el rendimiento de los trabajadores.

Debido a que la evaluación del desempeño no es un fin en sí misma sino un instrumento para mejorar los recursos humanos, pues mediante este sistema se pueden detectar problemas de supervisión, de integración del trabajador en la empresa o en el cargo que ocupa, de falta de aprovechamiento de su potencial o de escasa motivación. La empresa utiliza los resultados a la hora de decidir cambios de puestos, asignación de incentivos económicos o necesidad de formación o motivación de sus empleados. Los trabajadores también obtienen beneficios como conocer las expectativas que tienen de ellos sus jefes y ver canalizados sus problemas. Por ello el objetivo de esta evaluación es hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, los objetivos y las responsabilidades en sus puestos de trabajo. Al realizar la evaluación, la empresa obtiene una información para tomar decisiones sobre el funcionamiento de la organización. Y es que son los

superiores inmediatos los encargados de la evaluación, elaborada a partir de programas formales basados en una gran cantidad de informaciones, unas de tipo más objetivo y otras con mayor contenido subjetivo, diseñadas por los departamentos de recursos humanos. (Lavanda, D., 2005)

La evaluación tiene como objetivo aprender como la evaluación del desempeño brinda a los responsables del proceso de cada dependencia o entidad un conjunto de elementos que le permite llevar a cabo, en forma objetiva y homogénea, la selección de candidatos para el otorgamiento de estímulos y recompensas. La evaluación del desempeño es un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa; ocurre ya sea que exista o no un programa formal de evaluación en la organización. La mayoría de las organizaciones grandes han creado un programa formal, diseñado para facilitar y estandarizar la evaluación de los empleados; sin embargo, resulta poco trabajada la evaluación a nivel de pequeña y mediana empresa. Los programas de evaluación son fundamentales dentro del sistema de Recursos Humanos en cualquier compañía. Estos además, contribuyen a la determinación del salario, a la promoción, al mejoramiento continuo, al establecimiento de planes de capacitación y desarrollo; para investigación y para acciones de personal tales como traslados, suspensiones y hasta despidos, etc. Su importancia radica en: Validar y redefinir las actividades de la empresa, y brindar información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento. (Lavanda, D., 2005)

La Evaluación del Desempeño surge como un sistema mediante el cual, el empresario puede apreciar la integración de las personas en sus puestos, mejorar su actuación futura y, con ello, mejorar los resultados de la empresa; constituye el

proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Para un supervisor es de suma importancia evaluar a sus empleados, ya que puede determinar fallas y tomar medidas correctivas y establecer una comunicación más fluida y directa con sus subordinados. Así mismo, para los subordinados, a quienes se les realiza la evaluación, ésta es de gran ayuda ya que conocen los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa valora más en ellos, conoce cuáles son las expectativas de su superior en cuanto a fortalezas y debilidades en el desempeño de su trabajo, sabe qué medidas está tomando el supervisor para mejorar el desempeño y lo más importante, sirve para adquirir un sistema de autoevaluación y autocrítica para mejorar su desarrollo en la labor que se esté realizando. Para una empresa, los beneficios son que ésta en condiciones de evaluar el potencial humano con el que cuenta y define qué le está aportando cada empleado; así mismo puede identificar aquellas personas que necesiten perfeccionar su funcionamiento y aquellas que pueden ser promovidas o transferidas según su desempeño. (Lavanda, D., 2005)

La evaluación del desempeño tiene por objeto mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa, establecer estrategias de mejoramiento continuo, aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa, permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral, incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente, y dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y

condiciones de participación a todos los miembros de la organización. (Lavanda, D., 2005)

La escala gráfica es el método más simple, en el que se deben aplicar ciertos criterios, procedimientos matemáticos y estadísticos en la elaboración y montaje y principalmente en el procesamiento de los resultados. Esos criterios y procedimientos antes nombrados se vuelven necesarios para corregir las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

La elección forzada es un método de evaluación desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses, durante la segunda guerra mundial, para la escogencia de los oficiales de las fuerzas armadas de su país, que debían ser promovidos.

La investigación de campo es un método de desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones.

La comparación por pares es un método que compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño, y la evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas; pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc. (Lavanda, D., 2005)

Los factores que generalmente se evalúan son el conocimiento, la calidad de trabajo, las relaciones con las personas, la estabilidad emotiva, la capacidad de síntesis y la capacidad analítica; mientras que la falta de evaluación trae consigo consecuencias que afectan a su normal desenvolvimiento, ya que no es posible orientar las acciones del personal hacia la obtención de objetivos, se dificulta la supervisión del personal, se resta transparencia al sistema de estímulos y promociones, se reduce la motivación del personal, lo que deteriora su productividad, se facilita el deterioro del clima laboral, se da cabida a repetir errores o desviarse de las metas establecidas y se pierde la posibilidad de tener una mejor relación con el jefe y colaborar con los objetivos y metas de la organización. (Lavanda, D., 2005)



## **El Circuito Centenario del Distrito Sur de la Zona 8 de la Policía Nacional**

### **3.1 La Institución Policial**

La Policial Nacional del Ecuador es una institución pública actualmente conformada por aproximadamente cuarenta y cinco mil policías, la cual ha ido evolucionando con el devenir del tiempo; su misión textualmente dice “ la Policía Nacional es una institución estatal de carácter civil, armada, técnica, jerarquizada, disciplinada, profesional y altamente especializada, cuya misión es atender la seguridad ciudadana y el orden público, y proteger el libre ejercicio de los derechos y la seguridad de las personas dentro del territorio nacional”. (CRE, 2008)

Sus miembros actualmente tienen 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. Formación que infunde valores como: vocación de servicio público, patriotismo, honor, integridad, espíritu de justicia, solidaridad, disciplina, responsabilidad, espíritu de sacrificio, perseverancia, lealtad, tradición, honradez, valentía, prudencia, austeridad, credibilidad, cortesía, buen ejemplo, tolerancia y coherencia; que se fortalecen con una preparación constante, tanto física como intelectual que permite obtener un servidor público con aptitud y actitud de servicio a la comunidad. (PNE, 2014)

### **3.2 Antecedentes Históricos de la Institución policial**

Para conocer a una Institución se debe conocer sus raíces, sus procesos de transformación, sus errores y aciertos, lo que permitirá determinar su progreso o si ha permanecido inerte en el tiempo.

La necesidad de sentirse protegido, viene ligada a la naturaleza humana, por lo que la historia de la Policía Nacional se remonta mucho tiempo atrás. En ese sentido, hay vestigios de que en las primeras civilizaciones la gente buscaba tener seguridad. Las diferentes tribus establecían normas de convivencia pacífica y se encargaba a algunos de sus miembros velar por el respeto y cumplimiento de dichas reglas. (Echezuria, C., 2013)

Gracias a varios estudios arqueológicos se puede establecer que los primeros habitantes que se asentaron en el territorio de lo que hoy es Ecuador llegaron entre los años 14000 y 10000 AC. En la confederación Quitu-Cara, los primeros guardianes de la sociedad se llamaron Cari; que tenían la obligación moral de organizar los grupos de defensa, cuidado y vigilancia de la población. Cuando los Incas llegaron y conquistaron el territorio (1487), introdujeron un nuevo sistema de organización que adoptó ciertos aspectos propios de los Quitus-Caras, sobre todo en lo concerniente a lo judicial y policial. De esta manera, el nuevo modelo incluyó la figura de los Chapacs, cuerpo policial liderado por el Chapac-Camayuc, quien estaba acompañado por gente que se especializaba en la protección de distintos elementos fundamentales de la sociedad; organización que se mantuvo hasta la muerte de Atahualpa en manos de los españoles. (Echezuria, C., 2013)

Desde la conquista de América se impuso un nuevo sistema, basado en “la

Colonia”. Para 1799, se creó una figura policial “el cuerpo de serenos”, constituido por hombres de honor y de buenas costumbres que debían patrullar la ciudad durante las noches. (Echezuria, C., 2013)

Después del Primer Grito de la Independencia de Quito (1809). En 1822 se expidió un reglamento provisional en el que se determinaba que se debían establecer Comisionados de Cuartel en los barrios, Cabos en las manzanas y Soldados que trabajaban como subalternos.

El gobierno de Simón Bolívar en 1827 expidió el Reglamento Policial del Libertador, en el que se determinaban las funciones de los jefes de policía, de los comisarios y de los demás empleados de este ramo, donde se les dio la facultad de portar armas y se les dividió en urbanos y rurales. En 1830 se introdujo el término gendarme que tiene sus orígenes en una frase en francés “gens d’armes”, cuyo significado es “gente de armas o armada”, es decir, gente armada por el Estado a través de la autoridad competente, con el fin de proteger a la sociedad. (Echezuria, C., 2013)

Con el fin de la Gran Colombia, fue en la Asamblea de Riobamba donde se sentaron las bases de la República del Ecuador y se determinó que el Presidente estaría acompañado por dos ministros, entre los que se encontraba el responsable de la seguridad interna y externa. En 1883, se crea un Cuerpo de Gendarmería con oficiales, que se instaló en Quito y en Guayaquil; un año después se formó la Policía de Orden y Seguridad, que estaba en dependencia directa del Estado, y que después daría origen a la Policía Nacional. (Echezuria, C., 2013)

En 1896 se facultó a la Policía de Orden y Seguridad para realizar las pesquisas de homicidios y robos, mediante la creación de oficinas de

Investigación y Pesquisas en Quito y Guayaquil. Dos años más tarde, se abrió la Dirección General de Policía, a escala nacional, con sede en Quito, que dependía del Ministerio de Gobierno.

En 1906 se hizo la división de la Policía en Nacional y Municipal, cada una con funciones específicas. El 12 de diciembre de 1923 se dictó un nuevo reglamento con el que la institución adoptó la denominación de Policía Nacional.

La primera Ley Orgánica para la Policía fue sancionada por el Presidente Federico Páez, el 11 de enero de 1936, un año más tarde los comandos policiales pasaron a llamarse Jefaturas Provinciales. Páez firmó el 11 de enero de 1936, el decreto en que la Policía Nacional Administrativa y Judicial es Institución del Estado estableciendo sus funciones específicas. El 2 de marzo de 1938, el Jefe Supremo General Alberto Enríquez Gallo crea la Escuela de Carabineros, que fue el primer paso para lograr la profesionalización de la Policía Nacional, con el objetivo de crear un sistema de seguridad pública que proporcionara paz y orden ciudadanos. El presidente José María Velasco Ibarra cambió al Cuerpo de Carabineros por la Guardia Civil Nacional. (Echezuria, C., 2013)

Cuando el General Alberto Enríquez Gallo asumió la presidencia de Ecuador dio mayor importancia a la Policía, el 2 de marzo de 1938 firmó un decreto en el que se establecía la creación de la Escuela Militar de Carabineros.

En 1941, en plena Segunda Guerra Mundial, Ecuador soportó una invasión del Ejército peruano, donde Ecuador se vio forzado a firmar el tratado por el cual se comprometía a ceder parte de su territorio oriental y sus derechos sobre el río Amazonas; recayendo toda la responsabilidad sobre el gobierno

de Carlos Arroyo del Río; ante lo cual el 28 de mayo de 1944, en Guayaquil, estalló una fuerte rebelión que se apoderó de las calles y que alcanzó tintes militares.

Los Carabineros se mantuvieron leales a su juramento de defensa de los poderes del Estado, convirtiéndose así en blanco de las fuerzas militares y civiles que se sublevaron y los atacaron.

Luego de derrocar al primer mandatario asumió el poder José María Velasco Ibarra, quien transformó el Cuerpo de Carabineros en una organización de carácter civil que se llamó Guardia Civil Nacional. En 1953 cambia la denominación de Guardia Civil Nacional a Policía Civil Nacional y se unificó los mandos y el Comandante General. Para el año de 1956, se unificó los mandos urbano y rural, y en 1965 se produce la anexión definitiva del Ecuador a la Organización Internacional de Policía Criminal (INTERPOL).

El 28 de febrero de 1975, el Gral. Guillermo Rodríguez Lara expide la Ley Orgánica de la Policía Nacional, cambiando el nombre a Policía Nacional, también se crea en el entonces Ministerio de Gobierno la Subsecretaría de Policía, encargada de la coordinación entre la institución y el gobierno. También con esta reforma aparece formalmente la Policía Judicial bajo el comando de la Dirección Nacional de Policía Judicial e Investigaciones, como cuerpo auxiliar de la administración de la justicia.

Para la llegada de la década de 1990 aumentó la desconfianza hacia la policía por parte de la ciudadanía debido a su falta de profesionalismo, corrupción y poca eficiencia en la búsqueda de soluciones a los acontecimientos del momento como el aumento de la delincuencia. La situación cambió poco con la llegada del

nuevo milenio, a pesar de las modernizaciones regulares que recibía la institución, pero que al final resultaron ser insuficientes para combatir a criminales que si se habían modernizado verdaderamente.

El 30 de septiembre de 2010, luego de la revuelta ocurrida por una mala información, el Gobierno liderado por el economista Rafael Correa decide ejecutar reformas a la Institución policial, donde el Ministerio del Interior tomó la personería jurídica de la institución, pasó a gestionar sus bienes, salarios, presupuesto, se condujo a la policía para que se convirtiese en una institución más civil y comunitaria, se lanzó el plan "*Los más buscados*" a nivel nacional y se planificó incrementar el número de funcionarios policiales.

### **3.3 La institución Policial en la nueva Gestión Publica**

Con la llegada del Economista Rafael Correa a la presidencia de la República del Ecuador, se introdujeron varios cambios en el país como la nueva Constitución del de 2008 y una serie de reformas; entre las que se establece una nueva organización territorial ya que anteriormente el Estado se dividía en cuatro regiones naturales (costa, sierra, oriente e insular), estas en provincias, las provincias en cantones y los cantones en parroquias urbanas y rurales. Ahora, independientemente de la nueva estructura que se les atribuye a las nuevas regiones autónomas, surgen los regímenes especiales

Cambios en el enfoque conceptual de la organización territorial, descentralización y autonomía, en el marco de la reforma democrática del Estado; por ello, para acercar el Estado al ciudadano e impulsar la efectividad de las acciones de gobierno, son ejes fundamentales de la reforma estatal el impulso a los procesos de descentralización, desconcentración y participación ciudadana. En ese

sentido, constituye un imperativo democratizar toda la institucionalidad estatal, en especial de los gobiernos autónomos descentralizados, mediante la incorporación de efectivos y amplios mecanismos de participación y control social. Esta descentralización y autonomía efectiva supone un esquema ordenado de asignación de competencias, con base en el cual cada uno de los niveles de gobierno, debidamente articulados y engranados en conjunto, impulse un modelo de Estado inteligente e integrado, encaminado a lograr el bienestar colectivo. (Cootad, 2010)

### **3.4 Modelo de Gestión**

Por muchos años, los servicios que debía entregar el Estado a las familias ecuatorianas solo llegaban a unos pocos. La mayoría de beneficios se concentraba en ciertos sectores del país, por lo que muchas personas no podían acceder a adecuados servicios entre los que se encontraba la seguridad ciudadana; ante esta situación, el Gobierno Nacional decidió buscar una forma para distribuir más y mejores servicios a la población. La estrategia ha sido entonces promover una verdadera descentralización y desconcentración del Estado.

La descentralización significa transferir responsabilidades y recursos desde el gobierno central hacia los gobiernos provinciales, municipales y parroquiales. La desconcentración es trasladar los servicios que ofrece una entidad de nivel nacional (ministerio) hacia una de sus dependencias de nivel zonal, provincial, distrito o circuito, siendo la entidad nacional la que controla y asegura la calidad y buen cumplimiento de los servicios. (Cootad, 2010)

Con este propósito, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES, conformó niveles administrativos de planificación: zonas, distritos y circuitos a nivel nacional; que permitirán una mejor identificación de necesidades y soluciones efectivas para la prestación de servicios públicos en el territorio.

Las entidades que actualmente están organizando sus servicios a nivel distrital son: Ministerio Interior (Policía Nacional), Ministerio de Educación, Ministerio de Justicia, DDHH y Cultos, Ministerio de Salud Pública, Secretaría de Gestión de Riesgos (Bomberos, Brigadas Comunitarias) y el Ministerio de Inclusión Económica y Social

Las zonas están conformadas por provincias, de acuerdo a una proximidad geográfica, cultural y económica (9 zonas en el país). Cada zona está constituida por distritos y estos a su vez por circuitos.

El distrito es la unidad básica de planificación y prestación de servicios públicos. Coincide con el cantón o unión de cantones. Se han conformado 140 distritos en el país. Cada distrito tiene un promedio de 90.000 habitantes. Sin embargo, para cantones cuya población es muy alta como Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y Santo Domingo de los Tsáchilas se establecen distritos dentro de ellos.

El circuito es la localidad donde el conjunto de servicios públicos de calidad están al alcance de la ciudadanía, está conformada por la presencia de varios establecimientos en un territorio dentro de un distrito. Corresponde a una parroquia o conjunto de parroquias, existen 1.134 circuitos con un promedio de 11.000 habitantes. (Senplades, 2014)



En el ámbito policial, debido a la complejidad y conflictividad de los Circuitos, se constituyó los Sub Circuitos a fin de brindar un mejor servicio de Seguridad ciudadana y mantenimiento del orden público

Las zonas, distritos y circuitos fueron conformados respetando la división política administrativa, es decir corresponde a una nueva forma de planificación en el territorio más no a nuevos niveles de gobierno. (Senplades, 2014)



Los Sub circuitos permiten cumplir con el principio Territorio responsabilidad, mejorar la organización, gestión administrativa y de mando de la institución uniformada en el territorio nacional, permite optimizar los recursos humanos, logísticos involucrando al personal policial con la ciudadanía y creando un vínculo de amistad que permite romper la barrera que hacía ver al policía como un ente represivo, con la finalidad de que la ciudadanía entienda la labor policía, colabore en temas de seguridad ciudadana como actor social y a la vez crear una cultura de seguridad en cada ciudadano.

La Institución Policial en concordancia con la Planificación territorial del Estado Ecuatoriano realizada por SENPLADES actualmente está organizado de la siguiente manera:

**Zona 1:** Esmeraldas, Carchi, Imbabura y Sucumbíos, la administra Ibarra.

**Zona 2:** Pichincha, Napo, Orellana, la administra Tena.

**Zona 3:** Chimborazo, Pastaza, Tungurahua y Cotopaxi, la administra Ambato.

**Zona 4:** Manabí, Santo. Domingo y Galápagos, la administra Montecristi.

**Zona 5:** Sta. Elena, Guayas, Los Ríos y Bolívar, la administra Milagro.

**Zona 6:** Cañar, Azuay y Morona Santiago, la administrará Cuenca o Azogues.

**Zona 7:** El Oro, Loja y Zamora Chinchipe, la administra Loja.

**Zona 8:** Distrito Metropolitano de Guayaquil

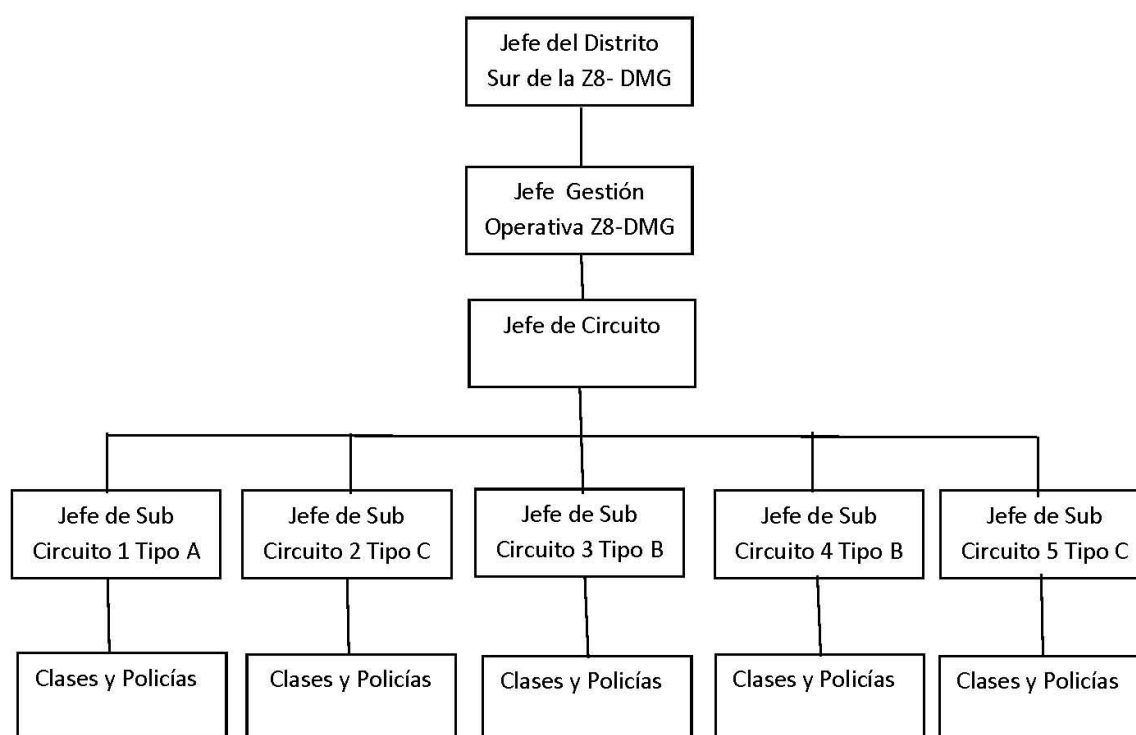
**Zona 9:** Distrito Metropolitano de Quito

En el ámbito de estudio la Zona 8 de la Policía Nacional, el Distrito Metropolitano de Guayaquil está conformado por 12 distritos: 9 de octubre, Centro, Sur, Norte, Portete, Esteros, Pascuales, Duran, Nueva Prosperina, Ceibos, Samborondon y Progreso a fin de brindar un servicio de calidad y cumplir con la misión y visión institucional.

El Distrito Sur de la Policía Nacional ubicado al Sureste del Distrito Metropolitano de Guayaquil está conformado por seis circuitos: Centenario, Siete Lagos, Floresta, Guasmo, Unión de Bananeros y Puna.

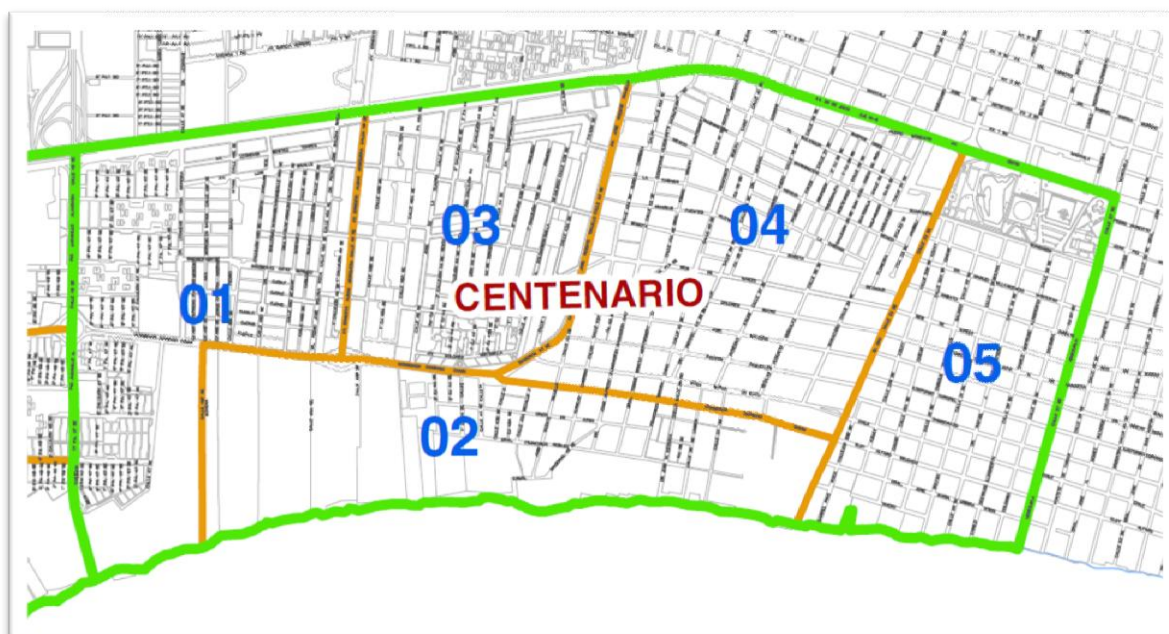
El modelo de gestión establecido por SENPADES para los diferentes Circuitos del país, está conformado por: Unidades de policía comunitaria tipo A con 01 Oficial, 21 Clases y Policías, 04 vehículos y 04 motocicletas además de contar con Centro de Mediación; el tipo B con 01 Oficial, 15 clases y Policías, 02 vehículos y 02 motocicletas y tipo C con 01 Oficial, 10 Clases y policías, 01 vehículo y 01 motocicletas.

### Organigrama estructural del Distrito Sur en el área operativa



El Circuito Centenario está conformado por 6 Sub Circuitos de aproximadamente 1 kilómetro cuadrado cada uno, donde se puede evidenciar un nivel socio económico medio y medio alto, con gran cantidad de locales comerciales, restaurantes, centros de diversión nocturna, entidades bancarias como también instituciones Públicas y Privadas, por lo que es uno de los Circuitos considerados más conflictivos en el Distrito Metropolitano de Guayaquil por la gran cantidad de

eventos delictivos registrados como: Robo a personas, Robo de vehículos, Robo de accesorios de vehículos, Robo de domicilios y Robo a locales comerciales; limita al norte la Calle Venezuela, al sur la Av. Pío Jaramillo, al Este el Río Guayas y al Oeste la Av. 25 de Julio



El Circuito Centenario cuenta actualmente con 66 funcionarios policiales entre Oficiales, Clases y Policías que realizan funciones operativas y preventivas en tres grupos de trabajo para cumplir la función policial los 365 días del año, de acuerdo a la distribución realizada por la oficina de Talento Humano del distrito Sur en concordancia con el modelo de gestión establecido por Senplades.

Orgánico ideal			Orgánico Real		
GRADO	FUNCIÓN	CANTIDAD	GRADO	FUNCIÓN	CANTIDAD
Capitán	Jefe Circuito	1	Capitán	Jefe Circuito	0
Tntes-Sbttes	Jefe Sub Circuito	5	Tntes-Sbttes	Jefe Sub Circuito	5
Clases y Policías	Upc 1	21	Clases y Policías	Upc 1	18
Clases y Policías	Upc 2	10	Clases y Policías	Upc 2	8
Clases y Policías	Upc 3	15	Clases y Policías	Upc 3	13
Clases y Policías	upc 4	15	Clases y Policías	upc 4	13
Clases y Policías	Upc 5	10	Clases y Policías	Upc 5	8
TOTAL		77	TOTAL		66

Para el cumplimiento de las diferentes actividades operativas, preventivas y comunitarias, el Circuito Centenario actualmente cuenta con una logística de 13 vehículos, 14 motocicletas, 01 UPC móvil (Upc 2), dando un total de 28 vehículos de acuerdo a la distribución realizada por la oficina de Logística del distrito Sur en concordancia con el modelo de gestión establecido por Senplades.

LOGÍSTICA	CANTIDAD
Patrulleros	13
Motocicletas	14
UPC móvil	1
TOTAL	28

### 3.5 Control de Mando Integral

El Ministerio del Interior en coordinación con la Policía Nacional, como actor fundamental de la Política de Seguridad Ciudadana, han asumido el compromiso de autoevaluar la gestión operativa de la institución policial a fin de examinar estrategias asociadas a metas de resultado respecto del comportamiento delictual y la aplicación de acciones eficientes y oportunas para la prevención y el control de los delitos, así como para evaluar su efectividad de manera permanente,

tomando los correctivos necesarios para alcanzar el afianzamiento de la Seguridad Ciudadana. (PNE, 2014)

El Control de Mando Integral (CMI) es un sistema integral de administración de la eficiencia o del desempeño en cualquier proceso en el que se pretenda desarrollar actividades con un criterio claro de planificación.

El Control de Mando Integral de la Policía Nacional (CMI-PN) es una herramienta de rendición de cuentas y medición de resultados respecto de los niveles delictuales que permite evaluar la gestión policial en el territorio. Su diseño toma en consideración los siete delitos de mayor connotación social y permite medir mes a mes su comportamiento. El CMI-PN genera alertas tempranas para establecer estrategias correctivas que permitan disminuir los niveles de los delitos de mayor connotación; viabilizando la toma de decisiones en lo que se refiere a implementación de nuevas estrategias, priorización de actividades y asignación de recursos, entre otros. Esta herramienta proporciona información mensual de los siete delitos de mayor connotación que son: Homicidios/Asesinatos, Robo/Asalto a personas, Robo/Asalto a domicilios, Robo/Asalto a locales comerciales, Robo/Asalto de/a vehículos, Robo/Asalto de/a motos y Robo/Asalto a carreteras.

Toda la información procesada proviene del registro de denuncias de las Jefaturas y Sub Jefaturas de Policía Judicial en las 24 Provincias del Ecuador, validadas para garantizar la calidad de la información por la Dirección General de Operaciones(DGO) de la Policía Nacional. (PNE, 2014)

## ANALISIS Y RESULTADOS

### 4.1 Análisis Estadístico Del Circuito Centenario 2013 – 2014

Según los resultados estadísticos proporcionados por el Departamento de Análisis de la Información “DAI” en concordancia con los denuncias receptadas por la Fiscalía General del Estado durante el año 2014, en el Distrito Sur de la Policía Nacional de la Zona 8 (Distrito Metropolitano de Guayaquil), se puede evidenciar lo siguiente:

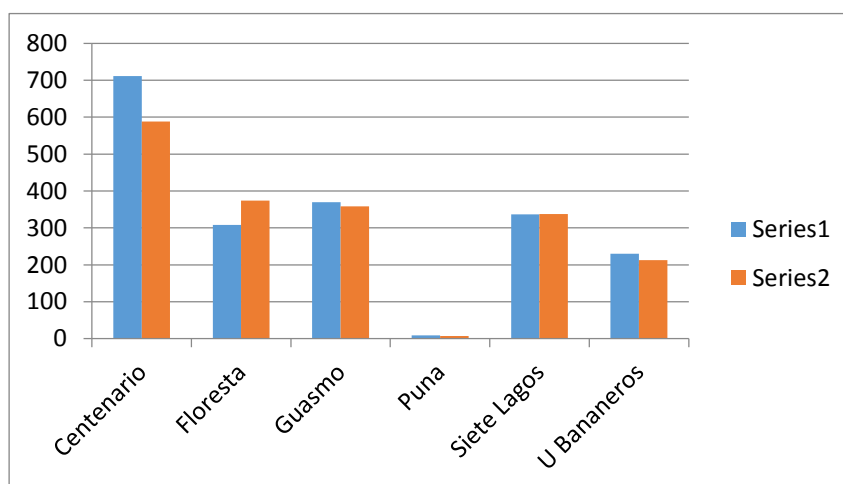
- El Circuito Centenario del Distrito Sur de la Zona 8 de la Policía Nacional es el Circuito donde se cometen más eventos delictivos en relación a los demás que conforman el Distrito Sur, debido a que es el único conformado por cinco sub circuitos, ya que el circuito Siete Lagos está conformado por 4, Floresta por 3, Guasmo 4, Bananeros 3 y Puna 1, lo que permite determinar en primera instancia una inequidad en la distribución territorio responsabilidad; posterior se puede determinar que el Circuito Centenario posee una extensión de 5 kilómetros cuadrados, donde se evidencia un nivel socioeconómico medio alto dado que uno de los barrios que lo conforman es el Barrio Centenario que fue uno de los primeros sectores residenciales de la ciudad de Guayaquil; además está constituido por un gran porcentaje de locales comerciales (bares, restaurants, discotecas) y sector bancario que incentiva a ciudadanos al margen de la Ley al cometimiento de actos ilícitos en sus diferentes manifestaciones.

Pese a lo anteriormente descrito; en los resultados estadísticos del Control de Mando Integral se puede evidenciar en el Circuito Centenario una reducción del 17 % del total de eventos delictivos en sus diferentes modalidades en comparación con el año 2013; registrando en el año 2014 un total de 588 eventos

delictivos a diferencia del 2013 donde ocurrieron un total de 711 eventos delictivos, es decir 123 eventos menos que equivale al porcentaje anteriormente descrito.

Comparativo total del Distrito Sur Años 2013-2014																												
CIRCUITO	2013													CIRCUITO	2014													Variacion % periodo
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	
Centenario	49	60	41	73	73	62	80	62	54	53	46	58	711	Centenario	51	50	40	43	43	39	57	44	54	48	55	64	588	-17%
Floresta	24	26	28	20	27	25	36	28	26	24	19	25	308	Floresta	35	36	38	24	31	31	37	31	26	28	27	30	374	21%
Guasmo	32	25	27	38	27	28	38	32	28	30	31	34	370	Guasmo	26	34	39	27	30	28	36	24	27	35	28	24	358	-3%
Puna	0	0	1	1	1	0	2	1	1	1	0	1	9	Puna	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	2	7	-22%
Siete Lagos	23	20	27	32	32	34	35	34	26	30	22	22	337	Siete Lagos	32	29	35	21	33	43	24	30	22	16	20	33	338	0
U Bananeros	17	27	32	16	18	16	15	25	15	20	12	17	230	U Bananeros	29	14	25	18	15	10	12	15	15	25	21	14	213	-8%

COMPARATIVO DEL TOTAL DE EVENTOS DELICTIVOS 2013-2014		
CIRCUITO	AÑO 2013	AÑO 2014
Centenario	711	588
Floresta	308	374
Guasmo	370	358
Puna	9	7
Siete Lagos	337	338
U Bananeros	230	213

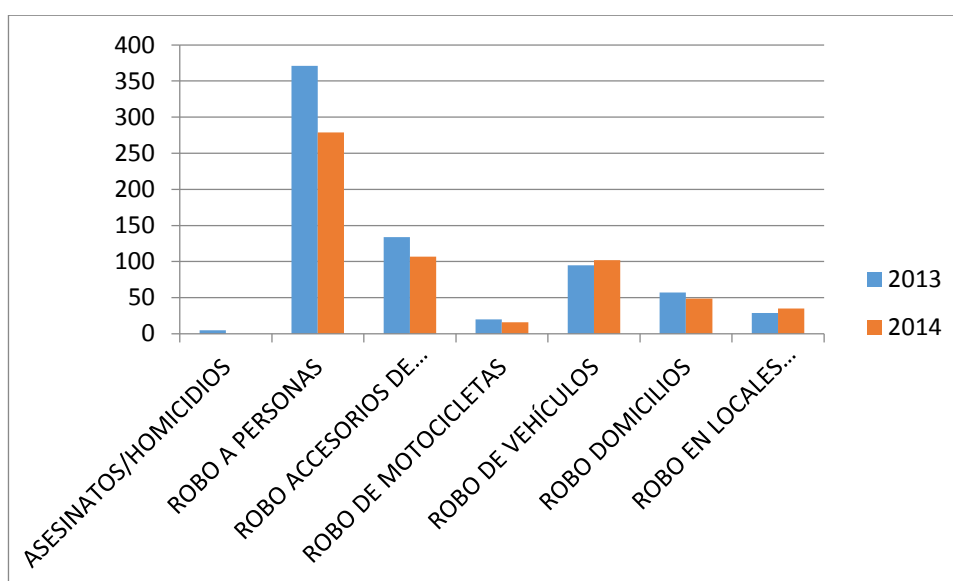




## 4.2 Análisis Por Delitos En El Circuito Centenario 2013 – 2014

Según el análisis de los delitos de mayor incidencia establecidos en el Control de Mando Integral, se puede determinar que existe una considerable reducción en delitos como asesinatos, robo a personas, robo de accesorios, robo de motocicletas y robo a domicilios, a excepción del robo a vehículos y robo a locales comerciales que en el año 2014 han incrementado el primero en un 7% y el segundo en un 21%.

COMPARATIVO 2013 Y 2014 POR DELITOS COMETIDOS EN EL CIRCUITO CENTENARIO			
EVENTOS DELICTIVOS	2013	2014	PORCENTAJE
ASESINATOS/HOMICIDIOS	5	0	-500%
ROBO A PERSONAS	371	279	-25%
ROBO ACCESORIOS DE VEHÍCULOS	134	107	-20%
ROBO DE MOTOCICLETAS	20	16	-20%
ROBO DE VEHÍCULOS	95	102	*7%
ROBO DOMICILIOS	57	49	-14%
ROBO EN LOCALES COMERCIALES	29	35	*21%
<b>TOTAL</b>	<b>711</b>	<b>588</b>	<b>-17%</b>



El robo de vehículos es uno de los delitos que tiene mayor connotación social debido a varias razones tales como: el alto nivel de ocurrencia, al significativo valor que la clase media le asigna, a la funcionalidad que tienen para la vida cotidiana de un amplio sector de la población y a que el transporte privado ha terminado por imponerse en nuestras ciudades, incrementando de manera importante la relación automóvil - persona, ya que el sueño del éxito social y económico de las clases medias está asociado a la propiedad de este medio de transporte, de tal manera que su sustracción termina por derrumbar este imaginario, creando una sensación de temor y desamparo. Se trata también de uno de los delitos que más se denuncia, tanto por ser un bien socialmente apreciado que otorga estatus y estabilidad al que lo posee, como por ser un nicho de mercado muy ofertado por las empresas de seguridad y las políticas públicas, las cuales requieren de las respectivas denuncias para el pago de las indemnizaciones. (Carrión F., 2009)

En el Circuito Centenario, se deben resaltar ciertas características referentes a este delito: generalmente se produce en el espacio público y en la noche por la falta de una cultura de seguridad por parte de los propietarios quienes estacionan sus vehículos en la vía pública bajo el cuidado de guardias informales.

En lo referente al Robo a locales comerciales el Circuito Centenario se puede determinar que en su gran mayoría se trata de gasolineras y restaurants, siendo este delito de mayor ocurrencia en las noches por ciudadanos en motocicletas, y en locales donde los sistemas de seguridad son vulnerables (no existe guardianía privada, no existe cámaras, ni sistemas de alarma).

### 4.3 Factores que influyen en los resultados del CMI 2014

El Circuito Centenario cuenta actualmente con 66 funcionarios policiales entre Oficiales, Clases y Policías que realizan funciones operativas y preventivas en tres grupos de trabajo para cumplir la función policial los 365 días del año, de acuerdo a la distribución realizada por la oficina de Talento Humano del distrito Sur.

Orgánico ideal			Orgánico Real		
GRADO	FUNCIÓN	CANTIDAD	GRADO	FUNCIÓN	CANTIDAD
Capitán	Jefe Circuito	1	Capitán	Jefe Circuito	0
Tntes-Sbttes	Jefe Sub Circuito	5	Tntes-Sbttes	Jefe Sub Circuito	5
Clases y Policías	Upc 1	21	Clases y Policías	Upc 1	18
Clases y Policías	Upc 2	10	Clases y Policías	Upc 2	8
Clases y Policías	Upc 3	15	Clases y Policías	Upc 3	13
Clases y Policías	upc 4	15	Clases y Policías	upc 4	13
Clases y Policías	Upc 5	10	Clases y Policías	Upc 5	8
TOTAL		77	TOTAL		66

El Talento Humano del Circuito Centenario presta los siguientes servicios adicionales a su misión:

Consignas dispuestas por autoridad judicial	02
Consignas dispuestas por superioridad institucional	05
Licencias y descansos médicos	03
TOTAL	10

Con lo que se puede determinar que el modelo de gestión no se cumple a cabalidad ya que se puede evidenciar un déficit de 10 Clases y Policías.

Analizando el decremento del 17% del total de delitos, evidenciado en el Circuito Centenario del Distrito Sur de la Zona 8-DMG durante el 2014 con relación al 2013, se concluye que: El nuevo modelo de gestión que lleva adelante el Gobierno Nacional, implementado por el Ministerio del Interior y Policía Nacional, ha permitido que en base a estrategias se disminuyan gran cantidad de delitos en el Distrito Metropolitano de Guayaquil; en el año 2014 se ha desarticulado organizaciones delictivas, armas decomisadas en operativos anti delincuenciales, recuperación de vehículos reportados como robados, demostrando una reducción histórica en el consolidado de eventos delictivos. (PNE., 2014)

- La desconcentración y descentralización de las unidades policiales, permiten al Servidor policial cumplir el principio de territorio responsabilidad; ya que la planificación realizada por SENPLADES permitió que la Policía Nacional sea una policía de proximidad a la ciudadanía, logrando conocer la problemática del sector, mejorando la relación Policía-Comunidad, reduciendo tiempos de respuesta al tener un sector plenamente identificado y lo más importante permitiendo que se identifique puntos, líneas y zonas críticas a fin de focalizar el servicio policial.

- La productividad evidenciada durante el año 2014, es el resultado de las diferentes actividades que ejecutan los servidores policiales; como operativos ordinarios, operativos extraordinarios, apoyo a autoridades locales, patrullaje preventivo y disuasivo y la acciones de reacción inmediata ante el cometimiento de eventos delictivos:

DELITOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Detenidos por contravención	4	35	9	10	6	5	9	2	3	6	4	1	94
Detenidos por delitos	3	7	8	12	3	6	8	4	10	6	6	12	85
Aislados por delitos	4	3	1	4	1	1	1	0	0	3	1	0	19
Motos retenidas	0	3	1	3	13	3	5	0	1	0	0	0	29
Motos recuperadas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vehículos retenidos	1	4	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	8
Vehículos recuperados	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	4
Detenidos por drogas	1	1	2	1	0	2	3	2	1	0	0	0	13
Armas decomisadas	0	4	4	1	2	2	3	2	1	1	0	2	22
Detenidos por armas	0	8	3	1	2	4	2	4	0	0	0	2	26
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>65</b>	<b>29</b>	<b>32</b>	<b>28</b>	<b>25</b>	<b>32</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>18</b>	
<b>Droga Decomisada</b>	<b>0,72</b>	<b>0,5</b>	<b>0,9</b>	<b>0,15</b>	<b>0,1</b>	<b>0,5</b>	<b>0,4</b>	<b>0,8</b>	<b>0,9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4,97</b>

De acuerdo a los resultados estadísticos del año 2014 se puede determinar que existió 85 detenidos por delitos, 19 menores aislados por diferentes delitos, 13 detenidos por tenencia de sustancias sujetas a fiscalización, 26 detenidos por tenencia de armas de fuego; así como también se recuperó 4 vehículos reportados como robados, se decomisó 22 armas de fuego y se decomisó un total del 4,97 grs de sustancias sujetas a fiscalización.

- La modalidad de servicio adoptada por la Policía Nacional, denominada Policía Comunitaria permite un mejor acercamiento del Talento Humano policial con la comunidad, mejorar la imagen institucional, crear una cultura de seguridad, fomentar la participación ciudadana en temas de seguridad; es así que en el año 2014 de acuerdo a los datos estadísticos del departamento de Policía Comunitaria del Distrito Sur de la Policía Nacional, se puede determinar que en el Circuito Centenario se realizaron diferentes actividades comunitarias, entre las cuales se puede destacar:

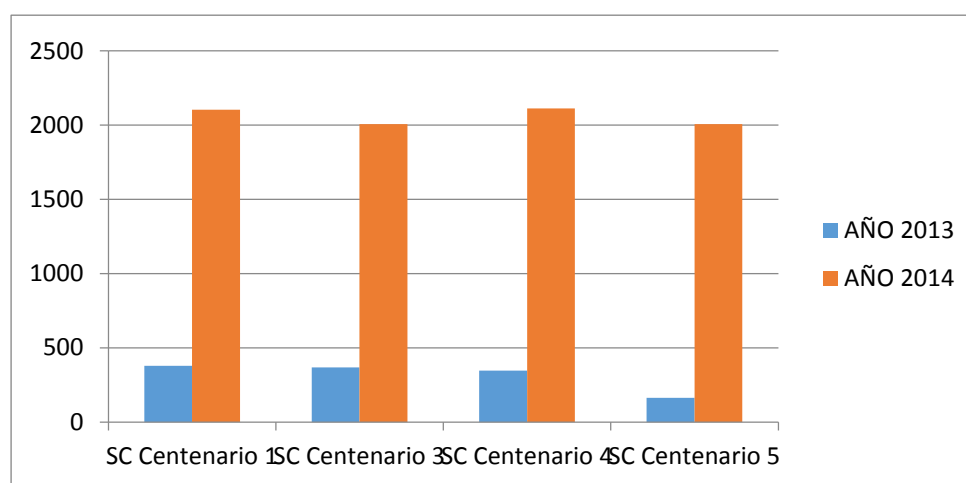
- Capacitación a la ciudadanía en temas referentes a seguridad lo que permite que la ciudadanía conozca técnicas y métodos que minimizan riesgos, así como también aspectos legales, y se constituyan como actores sociales.
- Reuniones constantes con la comunidad (95 en el año 2014) que han permitido conocer la realidad del sector, a fin de georeferenciar el delito y focalizar el trabajo policial.
- Recuperación de 11 espacios públicos durante el año 2014, para lo cual en el Circuito se ha realizado mingas comunitarias (Policía-comunidad) a fin de eliminar los focos originadores de inseguridad.
- La capacitación constante al personal policial por parte de oficiales, clase y policías de Unidades especializadas, así como también de funcionarios públicos de diferentes Instituciones previa planificación, ha permitido que el policía desempeñe su trabajo en irrestricto apego a las Leyes, normas y Tratados internacionales, aplicando técnicas y tácticas eficientes que se reflejan en los resultados estadísticos.

<b>Capacitaciones a Policías en el año 2014</b>	
Capacitaciones disertadas	60
Funcionarios Capacitados	330

La activación de 8228 botones de seguridad en el Circuito Centenario ha permitido lograr la reducción de eventos delictivos, ya que este dispositivo implementado por el Ministerio del Interior en coordinación con la Policía Nacional

del Ecuador permiten reducir tiempos de respuesta ante cualquier emergencia que sufra la ciudadanía en general; debiendo recalcar que según los datos proporcionados por el Distrito Sur de la Zona 8 de la Policía Nacional en el año 2014 se incrementó más del 400% la activación de botones con relación al año 2013, año en el cual inició el proyecto.

<b>COMPARATIVO DE BOTONES DE SEGURIDAD ACTIVADOS EN EL CIRCUITO CENTENARIO</b>		
<b>SUB CIRCUITOS</b>	<b>AÑO 2013</b>	<b>AÑO 2014</b>
SC Centenario 1	379	2103
SC Centenario 3	367	2006
SC Centenario 4	347	2113
SC Centenario 5	163	2006
<b>TOTAL:</b>	<b>1256</b>	<b>8228</b>



El proyecto “Botón de Seguridad” es un Aplicación Web, implementado por el Ministerio del Interior y la Policía Nacional, como ayuda tecnológica para el Trabajo Policial, que permite saber con exactitud quien es la persona que está requiriendo el auxilio; es una alerta que funciona para puntos fijos (domicilios, locales comerciales, restaurants, bares, etc), a través de las Unidades de Policía Comunitaria (UPC), lo que permite asistir a emergencias en forma más eficiente y permite reducir los tiempos de respuesta. El sistema se activa cuando un

ciudadano presiona la tecla con el numeral cinco de un teléfono celular, el cual es un registro de contacto guardado en el mismo celular; entonces inmediatamente se envía una alerta al UPC, donde suena una alarma y en la pantalla de una computadora se despliega un mapa con la ubicación y datos de la completos de la persona; a la vez que simultáneamente llega la alerta a los celulares de los Policías que se encuentran de servicio en el sector. De esta forma los policías localizan el sitio exacto de la emergencia y acuden inmediatamente.

- La implementación del sistema GPS en cada una de las unidades Policiales (vehículos y motocicletas) ha permitido monitorear las actividades diarias del personal policial, lo que facilita un mejor control por parte del mando policial a cargo del sector.

- De acuerdo a los resultados estadísticos proporcionados por la Oficina de Policía Comunitaria del Distrito Sur, el Circuito Centenario ejecuto el proyecto Escuela Segura en 15 Unidades Educativas, disertando capacitaciones a un numérico total de 3000 alumnos aproximadamente de diferentes edades en temas referentes a Seguridad y Autoprotección, Prevención en el Uso de Drogas, Policía Comunitaria, Prevención en el uso de artefactos explosivos (artesanales), Prevención en el Uso de Drogas y Violencia Intrafamiliar.



## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

#### **5.1.1 Sobre el Modelo de Gestión**

La investigación ha permitido determinar que en El Circuito Centenario del Distrito Sur de la Zona 8 de la Policía Nacional no se cumple el modelo de Gestión a cabalidad. En primera instancia existe una desigual distribución territorial con relación a los demás circuitos, en vista que es el único Circuito que está conformado por cinco Sub Circuitos; evidenciando que pese a ser el que más aporta en porcentaje de eventos delictivos, aún posee dos Sub circuitos con modelo tipo C, debiendo recalcar que el Sub circuito 2 no cuenta con infraestructura. Finalmente el Circuito es conformado por 66 funcionarios policiales entre Oficiales, Clases y Policías que realizan funciones operativas y preventivas; existiendo un déficit de 11 servidores policiales que se encuentran cumpliendo consignas dispuestas por autoridad competente y la superioridad, lo que reduce la capacidad operativa en el sector.

#### **5.1.2 Sobre los resultados estadísticos Totales del Circuito Centenario**

La investigación ha permitido determinar que el Circuito Centenario del Distrito Sur de la Zona 8 de la Policía Nacional es donde se cometen más eventos delictivos en relación a los demás que conforman el Distrito Sur, y que pese a que no se cumple a cabalidad el modelo de gestión. En los resultados estadísticos del Control de Mando Integral se puede evidenciar una reducción del 17 % del total de eventos delictivos en sus diferentes modalidades en comparación con el año 2013, registrando en el año 2014 un total de 588 eventos delictivos a diferencia

del 2013 donde ocurrieron un total de 711 eventos delictivos, es decir 123 eventos menos que equivale al porcentaje anteriormente descrito.

### **5.1.3 Sobre los resultados estadísticos por delitos en el Circuito Centenario**

Según el análisis de los delitos establecidos en el Control de Mando Integral, se determinó que existe una considerable reducción en delitos como asesinatos, robo a personas, robo de accesorios, robo de motocicletas y robo a domicilios, a excepción del robo a vehículos que se incrementó en un 7% y el robo a locales comerciales que en el año 2014 se incrementó un 21%.

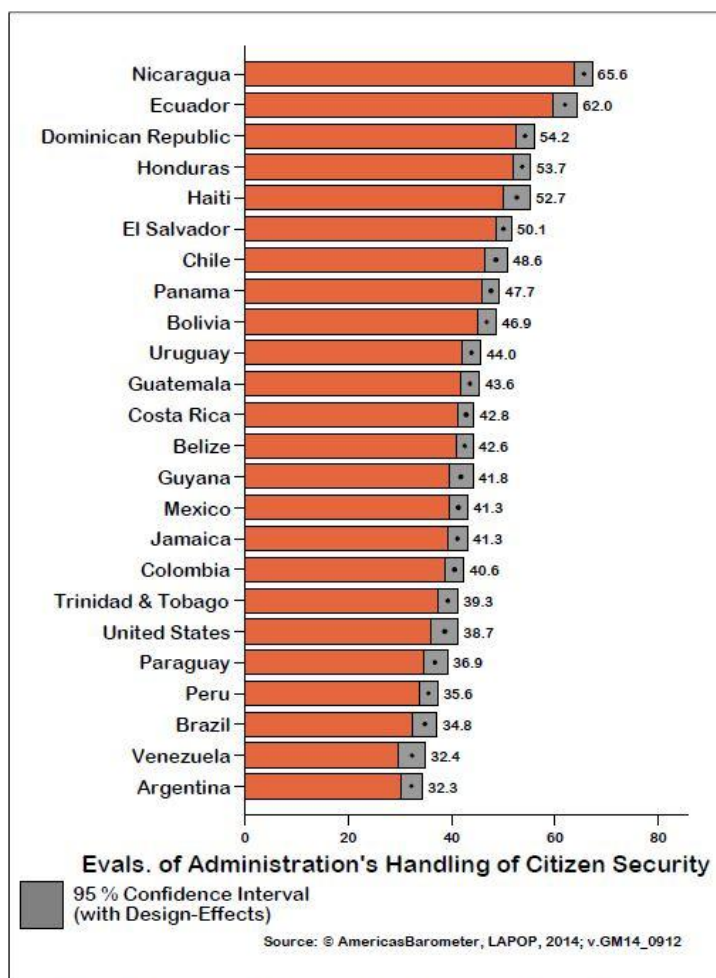
El robo de vehículos generalmente se produce en el espacio público en horas de la noche, por la falta de una cultura de seguridad de los propietarios, quienes estacionan sus vehículos en la vía pública bajo el cuidado de guardias informales. Mientras que el Robo a locales comerciales se produce en locales donde los sistemas de seguridad son vulnerables (no existe guardianía privada, no existe cámaras, ni sistemas de alarma).

### **5.1.4 Sobre los factores que influyeron en los resultados estadísticos CMI-PN**

Que en base a estrategias se han disminuido gran cantidad de delitos en el Circuito Centenario en el año 2014: la desconcentración y descentralización de las unidades policiales que mejoran la relación Policía-Comunidad, la productividad evidenciada durante el año 2014, la modalidad de servicio Policía Comunitaria permite un mejor acercamiento del Talento Humano policial con la comunidad, la capacitación a la ciudadanía en temas referentes a seguridad permite que conozcan técnicas y métodos que minimizan riesgos y se constituyan

como actores sociales, las reuniones constantes con la comunidad permiten conocer la realidad del sector, la recuperación de espacios públicos minimiza riesgos, la capacitación constante al personal policial, la activación de 8228 botones de seguridad que reducen tiempos de respuesta ante cualquier emergencia, la implementación del sistema GPS a las unidades Policiales permite monitorear las actividades diarias del personal policial y la capacitación constante a Unidades educativas en temas referentes a Seguridad han permitido la reducción registrada en el CMI.

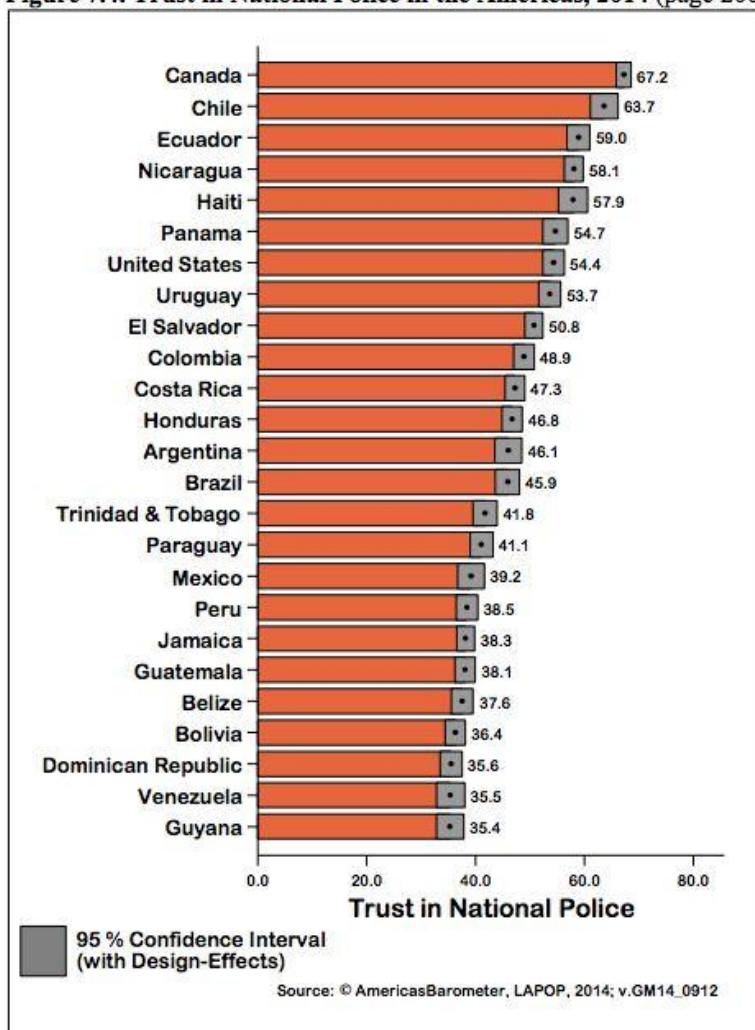
Para finalizar el nuevo modelo de gestión implementado por el Ministerio del Interior y la Policía Nacional ha permitido determinar que Ecuador es uno de los países con mayores avances y respaldo en sus políticas públicas de seguridad. Según la nueva publicación del Barómetro de Seguridad, Ecuador ocupa el segundo lugar entre 24 países latinoamericanos, en cuanto a evaluación positiva de los ciudadanos a su gestión en seguridad ciudadana. Ecuador alcanza un 62 % de respaldo, superado únicamente por Nicaragua (65.6 %), con mayor calificación que países como Uruguay, Honduras, Chile, México. (PNE., 2015)



**Figure 3.8. Average Evaluations of the Incumbent Administration's Handling of Citizen Security across the Americas in 2014**

El Ecuador ascendió al tercer lugar en el nivel de confianza (59.0%) en su Policía Nacional. La Policía Nacional de Ecuador supera en confianza a fuerzas policiales de Estados Unidos, Uruguay, Costa Rica, Brasil, entre otras. (PNE., 2015)

Figure 7.4. Trust in National Police in the Americas, 2014 (page 200)



## **5.2 RECOMENDACIONES**

Luego de la investigación realizada se puede recomendar que el mando del Distrito Sur realice las gestiones necesarias a fin de que el modelo de gestión (Infraestructura y Talento humano) sea aplicado a cabalidad en cada uno de los Sub Circuitos del Circuito Centenario, fortaleciendo la operatividad en el sector y brindar un servicio de calidad a la ciudadanía. De igual manera, se recomienda acentuar el trabajo comunitario con el propósito de crear una cultura de seguridad en la ciudadanía, a la vez que se constituyan en actores sociales activos en temas de seguridad y no permanezcan indolentes ante la realidad del sector.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Jiménez, J., Castro, A., y Brenes, C. (2007). *Productividad*. Recuperado el 20 de octubre del 2014 de <http://www.monografias.com/trabajos6/prod/prod.shtml#ixzz3GkUffYuN>
- Instituto Peruano de Economía, (2012). *Productividad laboral*. Recuperado el 21 de octubre del 2014 de <http://www.ipe.org.pe/content/productividad-laboral>
- Acosta, N. y Martínez, Y. (2007). *Los factores que inciden en la productividad del trabajo*. Recuperado el 20 de octubre del 2014 de <http://www.monografias.com/trabajos82/factores-inciden-productividad-trabajo/factores-inciden-productividad-trabajo2.shtml#ixzz3GkdB7684>
- Heizery Render, (2009). Principios de Administración de operaciones. Pag.4
- Romero, J. (2007). *Control de calidad*. Recuperado el 29 de octubre del 2014 de <http://www.monografias.com/trabajos/ctrolcali/ctrolcali.shtml#ixzz3GtEOGULe>
- Ortiz, C., Rodríguez, V., Romero, M., Suárez, M., y Velásquez, F. (2007). *El control como fase del proceso administrativo*. Recuperado el 25 de octubre del 2014 de <http://www.monografias.com/trabajos12/cofas/cofas.shtml#ixzz3GtMo6BV2>
- Romero, J. (2007). *Control de calidad*. Recuperado el 29 de octubre del 2014 de <http://www.monografias.com/trabajos/ctrolcali/ctrolcali.shtml#ixzz3GtEOGULe>
- Galindo, E. (2006). *El control interno*. Recuperado el 28 de octubre del 2014 de <http://www.monografias.com/trabajos37/control-interno/control-interno3.shtml#ixzz3GtUS2NzC>
- Lavanda, D. (2005). *Evaluación del desempeño*. Recuperado el 29 de octubre del 2014 de <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento2.shtml#ixzz3HsciHp6E>
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Recuperado el 01 de enero de 2015 de [http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf.Art.163](http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf.Art.163)
- Echezuria, C. (2013). *Policía Nacional del Ecuador*. Quito, Ecuador: Editorial Unimarket
- Senplades. (2014). *Zonas de Planificación*. Recuperado el 15 de enero del 2014 de <http://www.planificacion.gob.ec/zonas-districtos-y-circuitos/>
- Policía Nacional del Ecuador. (2014). *Los factores que inciden en la productividad del trabajo*. Recuperado el 02 de Noviembre del 2014 de <http://www.policiaecuador.gob.ec/plan-estrategico/>

Cootad. (2010). *Organización territorial*. Publicado en el Suplemento del Registro Oficial N° 303

Senplades. (2014). *Proceso de desconcentración del ejecutivo en los niveles de administración de planificación*. Zonas distritos y circuitos.

Carrión F. (2009). El robo de vehículos un negocio que prende motor. *Boletín Ciudad Segura*. Recuperado el 10 de febrero de 2015 de [http://works.bepress.com/fernando\\_carrion/308](http://works.bepress.com/fernando_carrion/308)

Policía Nacional del Ecuador. (2014). *Distrito Metropolitano de Guayaquil logra cifra record en disminución de homicidios y asesinatos*. Recuperado el 20 de febrero del 2015 de <http://www.ministeriointerior.gob.ec/distrito-metropolitano-de-guayaquil-logra-cifra-record-en-disminucion-de-homicidios-y-asesinatos/>

Policía Nacional del Ecuador. (2015). *Barómetro Latinoamericano 2014 confirma avances del modelo ecuatoriano en seguridad*. Recuperado el 10 de enero del 2015 de <http://www.policiaecuador.gob.ec/barometro-latinoamericano-2014-confirma-avances-del-modelo-ecuatoriano-en-seguridad/>