

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría Profesional en Administración de Empresas

**Redireccionamiento estratégico del Servicio de Cesantía de la Policía
Nacional**

María de Lourdes Salazar Rosero

Tutora: María Antonia Romero Vásquez

Quito, 2023

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional

	Reconocimiento de créditos de la obra No comercial Sin obras derivadas	
---	---	---

Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia

Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, María de Lourdes Salazar Rosero, autor de la tesis intitulada “Re-direccionamiento Estratégico del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magíster en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

4 de junio de 2023

Firma _____

Resumen

Esta investigación se realiza en función de contribuir a resolver la problemática interna que se suscita en el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, en virtud de la aprobación y vigencia de la Ley de Fortalecimiento Seguridad Social Fuerzas Armadas y Policía, con la cual la Institución reduce los ingresos de aportes patronales y personales que recibía de los policías que son socios del SCPN, en tal virtud se propone un Redireccionamiento Estratégico el cual se enmarca básicamente en reorientar a la Institución en el cumplimiento de su gestión y la organización de las herramientas de gestión como son Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Anual, Proyectos Institucionales y una propuesta de indicadores, con la finalidad de que cumplan con las observaciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, así como de la Comisión Fiscalizadora organismo interno del SCPN, que controla la correcta administración de los recursos institucionales.

La propuesta se centra en la alineación de la Planificación Estratégica, alineada al Plan Operativo Anual el cual se basa en proyectos Institucionales, diseñados desde la perspectiva de solución de problemas internos, identificando actividades, tareas, recursos disponibles talento humano, materiales, tecnológicos, financieros y su accionar en el mejoramiento de la Institución y en el cumplimiento de metas y objetivos.

Palabras clave: Servicio de Cesantía Policía Nacional SCPN, Plan Operativo Anual

A mi madre magister Lourdes Rosero, quien con su perseverancia, inteligencia, responsabilidad y amor supo encaminarnos hacia el cumplimiento de nuestros objetivos.

A mi hermano licenciado Edwin Junior Salazar, por inculcarme el amor a la familia el deseo de superación y por enseñarme su tenacidad en conseguir los sueños.

A mi hermano ingeniero Diego Salazar, por la motivación que me brinda en cada uno de mis proyectos, por sus enseñanzas, creatividad y dulzura, a mi sobrina Mia Luciana por demostrar en su corta edad que los retos se asumen con valentía.

Agradecimientos

A Dios Todopoderoso, por concederme vida y salud, por brindarme la valentía para vencer miedos, y sabiduría para culminar este trabajo.

A la Ingeniera María Antonia Romero Vásquez, por su apoyo y guía en este trabajo de investigación, por motivarme en continuar en cada momento.

Al Doctor Wilson Araque, quien a cada una de mis consultas le dió una solución.

Tabla de Contenidos

Introducción.....	17
Capitulo primero.....	19
Presentación de la Investigación.....	19
1. Planteamiento del Problema	19
2.Objetivos.....	21
2.1Objetivo General	21
2.2Objetivo Específico	22
3.Enfoque y Marco Referencial	23
3.1 Marco conceptual.....	23
3.2 Marco teórico	23
3.3.1 Perspectiva financiera	26
3.3.2 Clientes.....	26
3.3.3.Procesos Internos.....	26
3.3.4 Aprendizaje y Crecimiento.....	26
3.4 Marco legal.....	27
Capitulo segundo	31
Situación Actual del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	31
1.Análisis Interno.....	31
1.1 Descripción y Diagnóstico Institucional.....	31
1.2 Competencias, facultades, atribuciones y rol.....	33
1.3 Diagnóstico Institucional	34
1.4 Mapa de relacionamiento Institucional	39
2 Análisis Externo.....	39

2.1 Aspecto Político	39
2.2 Aspecto Económico.....	41
2.3 Aspecto Tecnológico.....	41
2.4 Aspecto Social.....	41
3. Marco Normativo.....	42
Capítulo tercero	47
Reformulación Plan Estratégico	47
1. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	47
1.1 Análisis FODA.....	47
1.2 Matrices de interrelación y posicionamiento estratégico.....	52
1.2.1 Matriz de Aprovechabilidad.....	52
1.2.2 Matriz de Vulnerabilidad	55
1.2.3 Matriz de Síntesis Estratégica	56
2.Declaración de elementos orientadores (Visión, Misión, Valores)	59
2.1 Visión	59
2.2 Misión.....	60
2.3 Valores	61
3.Objetivos Estratégicos	62
4.Construcción de Indicadores de PE	63
5.Balanced Scorecard.....	63
6.Mapa Estratégico	64
7 Tablero de Gestión.....	66
Capítulo Cuarto	67
Propuesta Plan Operativo Anual.....	67
1 Elaboración Plan Operativo Anual	67
1.2 Diseño de Proyectos.....	67
Capítulo quinto	93

Construcción del Modelo de Control y Seguimiento	93
1 Alineación Plan Estratégico	93
1.1 Enlace Plan Operativo Anual	93
Conclusiones.....	97
Recomendaciones	97
Lista de Referencias.....	99

Índice de Tablas

Tabla 1 Reducción de los Ingresos por Aporte Personal y Patronal	20
Tabla 2 Cuantía Básica	37
Tabla 3 Estructura del Portafolio de Inversiones.....	38
Tabla 4 Préstamos Otorgados por años	39
Tabla 5 Reducción los Ingresos por Aporte Personal y Patronal	41
Tabla 6 Matriz de Impacto Fortalezas.....	49
Tabla 7 Matriz Impacto Oportunidades	50
Tabla 8 Matriz Impacto Debilidades	51
Tabla 9 Matriz Impacto Amenazas.....	52
Tabla 10 Escala para cuantificación de Matriz de Aprovechabilidad	53
Tabla 11 Matriz de Aprovechabilidad	54
Tabla 12 Matriz de Vulnerabilidad.....	55
Tabla 13 Matriz de Síntesis Estratégica	57
Tabla 14 Construcción de Indicadores	63
Tabla 15 Clasificación de los objetivos estratégicos según su perspectiva.....	64
Tabla 16 Proyectos Identificados	67
Tabla 17 Proyecto Fortalecimiento de los canales de comunicación directa y digital del SCPN	68
Tabla 18 Proyecto de Mantenimiento Preventivo y correctivo de los bienes muebles, inmuebles, transporte del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional.....	70
Tabla 19 Mejoramiento del Rendimiento del Portafolio de Inversiones considerando que el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional es un fondo cerrado.....	73
Tabla 20 Mejorar la gestión de riesgos a través de un módulo de riesgos	75
Tabla 21 Fortalecimiento de la Cobertura de los Productos y Servicios de la Gestión de Préstamos a Nivel Nacional.....	77
Tabla 22 Mejoramiento de la Infraestructura Tecnológica del SCPN.....	79
Tabla 23 Proyecto Plan de Desarrollo Organizacional del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional.....	82

Tabla 24 Elaborar un estudio actuarial para asesorar la administración de los recursos financieros del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional es un fondo cerrado.....	84
Tabla 25 Mejoramiento del Rendimiento del Portafolio de Inversión impulsando la diversificación del portafolio.....	85
Tabla 26 Mejoramiento del Rendimiento del Portafolio de Inversión por medio de una gestión eficiente en el manejo, diversificación y administración.....	87
Tabla 27 Mejoramiento del Rendimiento del Portafolio de Inversión por medio de la gestión de recuperación de inversiones en default	89
Tabla 29 Mejoramiento del Rendimiento del Portafolio de Inversión impulsando la diversificación del portafolio.....	90

Introducción

La reformulación estratégica es un proceso crucial para las organizaciones, que les permite reevaluar su posición actual, definir nuevos objetivos y trazar un camino claro hacia el éxito a largo plazo
(Porter, ME. 1996)

Este trabajo de investigación se enfoca en la situación actual del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional y la reformulación de su plan estratégico. En el Capítulo primero se presenta la investigación con el planteamiento del problema y los objetivos generales y específicos. Además, se incluye el enfoque y marco referencial, que incluye el marco conceptual, marco teórico y marco legal.

En el Capítulo segundo se realiza un análisis interno y externo de la situación actual del servicio de cesantía, incluyendo la descripción y diagnóstico institucional, competencias, facultades, atribuciones y rol, y un mapa de relacionamiento institucional. También se analizan los aspectos políticos, económicos, tecnológicos y sociales, así como el marco normativo.

En el Capítulo tercero se propone la reformulación del plan estratégico mediante un análisis FODA, matrices de interrelación y posicionamiento estratégico, declaración de elementos orientadores (visión, misión y valores), objetivos estratégicos, construcción de indicadores de PE, balanced scorecard, mapa estratégico y tablero de gestión.

En el Capítulo cuarto se presenta una propuesta de plan operativo anual que incluye la elaboración del plan y el diseño de proyectos. Finalmente, en el Capítulo quinto se construye el modelo de control y seguimiento, incluyendo la alineación del plan estratégico y el enlace con el plan operativo anual.

En conclusión, este artículo propone una estrategia integral para mejorar el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional a través de un plan estratégico renovado, un plan operativo anual bien estructurado y un modelo de control y seguimiento riguroso.

Capítulo primero

Presentación de la Investigación

1. Planteamiento del Problema

El Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, se crea mediante Decreto Supremo N°. 46 publicado en el Registro Oficial N°. 17 de 14 de julio de 1970. Es una prestación social a la que tienen derecho los miembros de la Institución que se separan del servicio activo en forma definitiva.

Según la Ley de Servicio de Cesantía de la Policía Nacional (EC 1970, art1) “El Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, es una persona jurídica con autonomía económica y administrativa, con finalidad social [...]”

Los ingresos del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional son básicamente las aportaciones personales y patronales de los policías, como lo indica el Reglamento a la Ley del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional (EC 2003, art 3) “Los fondos y patrimonio del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, son propios y distintos de los del Estado”

Es decir, el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional es una Institución Pública creada con Decreto Supremo N°. 46 publicado en el Registro Oficial N.º 17 de 14 de julio de 1970, y es financiada con los aportes patronales y personales de los policías en servicio activo.

Dentro de la Normativa Interna, se cuenta con el Estatuto Orgánico por Procesos (EC SCPN 2016) entra en vigencia desde la aprobación por parte de la Junta Directiva del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional con fecha 12 de octubre de 2016.

En el año 2016, se crea la Ley de Fortalecimiento Seguridad Social Fuerzas Armadas y Policía, (EC 2016) la misma que impacta directamente al Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, impactos de índole financiera al realizar cambios sustanciales al respecto es decir lo convierte en un Fondo Cerrado.

Ley de Fortalecimiento Seguridad Social Fuerzas Armadas y Policía (EC 2016), señala:

Art. ...- El seguro de cesantía será administrado por el ISSPOL, mediante un régimen de capitalización total con cotización definida, que funcionará a través de cuentas individuales.

Art. ...- El ISSPOL podrá administrar únicamente las aportaciones y servicios que constan en la presente Ley.

Art. 93.- Añádase las siguientes Disposiciones Transitorias:

VIGESIMA PRIMERA.- Para la aplicación de las prestaciones del seguro de cesantía a los miembros que se encontraren en servicio activo en la Policía Nacional a la fecha de expedición de esta Ley reformativa, se observarán las disposiciones contenidas en la Ley No. 79, Ley de Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, publicada en el Registro Oficial No. 662 de 13 de septiembre de 2002 ; y, el seguro de cesantía continuará administrado por el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, de conformidad con su propia Ley.

El pago de las prestaciones del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional se respaldará con la totalidad de su patrimonio e ingresos; y cuando el Estado pase a hacer efectiva la garantía de su pago, las atribuciones de esta institución serán ejercidas por el ISSPOL, quien asumirá todos sus activos, pasivos, contratos, obligaciones y representaciones.

Con este antecedente, debido a que la Normativa que rige directamente a la Institución ha cambiado, señalando cambios importantes que afectan los ingresos del SCPN, en virtud de que la Ley de Fortalecimiento Seguridad Social Fuerzas Armadas y Policía entra en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial 21 de octubre de 2016, lo cual hace que la Institución reduzca su ingreso

Tabla 1

Reducción de los Ingresos por Aporte Personal y Patronal

CODIGO	PARTIDA	2.019	2.018	2.017
1201	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	102.406.626,96	105.299.011,13	109.066.644,92
120111	Aporte Personal 7%	45.514.056,42	46.799.560,50	48.474.064,41
120112	Aporte Patronal 8,75%	56.892.570,54	55.499.450,63	60.592.580,51

Fuente: Departamento de Planificación
Elaboración propia

En la tabla 1.1 Reducción de los ingresos por aporte patronal y personal, como habíamos señalado, a partir de que entra en vigencia la Ley de Fortalecimiento Seguridad Social Fuerzas Armadas y Policía, en el mes de octubre de 2016, se ve un decremento en el 2017 de 109.066.644,92 a 105.299.011,13 en el 2018, es decir ha reducido en 3.767.633,00 en un año, y del 2018 al 2019 ha reducido 2.892.385 millones.

En tal virtud se propone un Re direccionamiento Estratégico, es decir reformular el Plan Estratégico existente, ya que el actual no considera la Normativa que en la actualidad rige al Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, generar nuevas estrategias

que permitan, traducir la estrategia en un Plan Operativo Anual basado en proyectos, diseñar un Modelo de Seguimiento y Control.

La Propuesta cumplirá además con los requerimientos del Organismo de Control Interno – Comisión Fiscalizadora, la cual señala en el Informe de Gestión de la Comisión Fiscalizadora del SCPN, emitido en marzo de 2017 señala en el punto 3:

“Planificación Estratégica debe ser mejorada, con el objetivo de que cumpla los planes programas y proyectos en el corto, mediano y largo plazo”

Tomando en consideración las recomendaciones de la Comisión Fiscalizadora (EC SCPN 2018) en su informe de marzo de 2018 en su punto 2 señala:

El Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, al convertirse en un fondo cerrado, debe mantener una cultura de identificación, medición, monitoreo y divulgación de riesgos, en todos los niveles de la entidad, para lo cual deberá reformular su direccionamiento, Reglamento de Préstamos, Reglamento de Inversiones, con el objetivo de mantener un rendimiento promedio ponderado en los términos que recomienda el Estudio Actuarial.

Con este antecedente, se considera al SCPN como un grupo cerrado de partícipes, en donde no existen nuevas aportaciones personales ni patronales, debido a la expedición de la Ley de Fortalecimiento Seguridad Social Fuerzas Armadas y Policía, la cual señala que a partir de 17 de octubre 2016, los policías contribuirán al ISSPOL, lo cual hace que no ingresen los fondos citados por aportaciones al Servicio de Cesantía de la Policía Nacional.

De acuerdo al último estudio actuarial el fondo presenta actualmente un déficit actuarial en el largo plazo, principalmente debido a la transformación de grupo abierto a grupo cerrado. Se prevé que el déficit actuarial presentado vaya disminuyendo conforme la administración tome medidas correctivas para alcanzar un balance del fondo.

a. La pregunta central que servirá de guía de investigación

¿La propuesta de realizar un Redireccionamiento Estratégico en el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, permite organizar, controlar, medir, y optimizar los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales?

2.Objetivos

2.1Objetivo General

- Realizar un redireccionamiento estratégico del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, ubicada en el cantón Quito provincia de Pichincha.

2.2 Objetivo Específico

- Analizar el Diagnóstico Institucional y Análisis Situacional en el cual contemple un análisis FODA y las correspondientes Matrices de Interrelación
- Establecer la formulación estratégica, la cual consta de la estructuración de la misión, visión, valores institucionales, objetivos estratégicos
- Diseñar la propuesta del Plan Operativo Anual, basado en Proyectos identificando los recursos y asignaciones presupuestarias para las actividades valoradas
- Construir el Modelo de Seguimiento y Control para los proyectos

b. La justificación de la investigación que destacará su importancia académica y social

Según el análisis antes descrito en el cual señalamos que el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, por cambios en la Normativa Interna y Externa, ha sufrido cambios de fondo tanto en sus fuentes de ingreso como en su gestión estratégica y operativa es necesario un redireccionamiento estratégico.

Esta propuesta considera un análisis interno y externo, para reformular la Planificación Estratégica acorde a la Normativa vigente, cumplir con las observaciones de los organismos de Control Superintendencia de Bancos, Comisión Fiscalizadora.

Además, la reformulación de objetivos estratégicos, diseño de nuevas estrategias, misión, visión, así como formular un Plan Operativo Anual basado en Proyectos, diseñar un Modelo de Control y Seguimiento, lo cual permitirá contar con los siguientes instrumentos:

1. Contar con objetivos estratégicos claros, medibles, alcanzables
2. Elaborar un Plan Operativo Anual basado en Proyectos, estableciendo soluciones planes de acción que contemplen la asignación de recursos financieros, humanos, tecnológicos, materiales. Lo cual permitirá que los recursos asignados sean los necesarios, es decir optimizar los recursos
3. Mejorar la gestión institucional, mediante el Seguimiento Control y Monitoreo de Planes y Proyectos
4. Conocer los indicadores y tomar medidas preventivas y correctivas a tiempo

En tal virtud se ha planteado una Reformulación Estratégica basada en herramientas de planificación aplicadas al Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, con lo cual se plantea reformular la Planificación Estratégica realizando un diagnóstico institucional y análisis situacional de la Institución, a fin de reformular los elementos orientadores, plantear nuevas estrategias, objetivos estratégicos, Plan Operativo Anual y Proyectos Institucionales, Diseño de Indicadores.

3.Enfoque y Marco Referencial

3.1 Marco conceptual

- a) **Planeación Estratégica:** es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo. (Pérez 2008, párr. 1)
- b) **Plan Operativo Anual,** también conocido por sus siglas POA, es un instrumento para concretar y facilitar la implementación de las propuestas contenidas en el Plan Estratégico de una organización social. Es un instrumento importante para la gestión que permite y facilita la ejecución del plan, el seguimiento al cumplimiento de las actividades, la administración eficaz de los recursos y la adecuada ejecución del presupuesto. (Planificación Estratégica 2018, párr. 1)
- c) **Indicadores:** Son puntos de referencia, que brindan información cualitativa o cuantitativa, conformada por uno o varios datos, constituidos por percepciones, números, hechos, opiniones o medidas, que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación, y que deben guardar relación con el mismo.(EC Conceptos, párr. 1)

3.2 Marco teórico

Se ha tomado en consideración para esta propuesta de Redireccionamiento estratégico, la Guía de Planificación Institucional emitida por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, así como el Modelo de Porter, en lo que concierne a la ventaja competitiva, análisis de la competencia en el proceso de otorgamiento de créditos, y en

lo que concierne a seguimiento y control se plantea la herramienta del Balanced Scorecard, que se abordan de la siguiente manera:

a) Guía Metodológica de Planificación Institucional

La Guía Metodológica de Planificación Institucional (EC 2011) emitida por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, la cual se puede considerar tanto para el sector público como para el sector privado, esta guía señala:

La planificación institucional deberá conseguir los resultados que retroalimenten y materializan la planificación nacional. Para ello esta guía metodológica establece lineamientos que permiten el vínculo entre la definición, alineación, seguimiento y actualización de planes institucionales y operativos.

“Desde esta perspectiva, el presente documento aporta conceptos y la metodología para la elaboración de planes en sus distintos niveles”.

La idea es materializar una jerarquía de planes, íntimamente articulada, en donde cada esfuerzo este encaminado a la consecución de los objetivos operativos, institucionales y nacionales, sin dejar espacio para esfuerzos aislados.

La metodología permite a las instituciones contar con una guía simple para la formulación de la planificación institucional de forma consensuada al interior de cada una de las entidades del Estado y su articulación con el presupuesto. Esto último es de gran importancia, pues mientras los objetivos, políticas, programas y proyectos identificados en el proceso de planificación pública no se traduzcan en compromisos financieros contemplados en el presupuesto del Estado no dejan de ser propósitos o buenas intenciones sin ninguna garantía de ejecución.

b) Modelo de las fuerzas competitivas de Porter

Se ha considerado el Modelo de las fuerzas de Porter, debido a que el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional dentro de su cadena de valor, se considera un proceso sustantivo, el otorgamiento de créditos, es factible realizar un análisis en lo que corresponde al factor de competitividad.¹

El modelo de Porter (Harvard Business Review, 2008), define las fuerzas que regulan la competencia y determinan la rentabilidad de un sector, para el caso del Servicio

de Cesantía de la Policía Nacional nos enfocaremos en la fuerza relacionada a lucha entre los competidores en el Mercado Actual

Es de suma importancia que las empresas puedan identificar la estrategia o conjunto de estrategias más eficaces para competir eficientemente. Solo estableciendo la estrategia pertinente se pueden lograr las metas y objetivos propuestos por las empresas, esto en virtud que el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional otorga préstamos a sus afiliados, pero las estrategias que utilice podrán captar más socios, o su inacción podrá hacer que se pierdan socios dirigiéndose a otras entidades financieras.

Las empresas deben ser flexibles para responder rápidamente a los cambios de la competencia y del mercado. Deben compararse continuamente con las mejores para optimizar sus prácticas. Deben subcontratar decididamente para conseguir eficiencia. Además, deben cultivar unas cuantas competencias esenciales en la carrera por aventajar a sus rivales.

Para que una estrategia sea exitosa, ésta debe ser coherente con los valores y las metas, con los recursos y capacidades de la misma, con su entorno, con su estructura y sistemas organizativos.

c) Balanced Scorecard

En el capítulo tercero se hace referencia a la Reformulación del Plan Estratégico, con la finalidad de contar con la alineación de los objetivos institucionales, se ha planteado la herramienta del Balanced Scorecard, con la finalidad de controlar y monitorear el avance y cumplimiento enlazando a las perspectivas, financiera, cliente, aprendizaje y crecimiento, así como a la perspectiva procesos internos.

El Balanced Scorecard (Alvaréz 2017,párr. 9), es una herramienta muy útil en el proceso de planeación estratégica que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. (Norton y Kaplan, 2001), establecen que el BSC tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos, así como aprendizaje y crecimiento. Por lo tanto, el BSC se concibe como un proceso descendente que consiste en traducir la misión y la estrategia global de la empresa en objetivos y medidas más concretos que puedan inducir a la acción empresarial oportuna y relevante (Blanco, Aibar y Cantorna ,1999).

La mayoría de las organizaciones actuales reconocen que la ventaja competitiva proviene más del conocimiento, de las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados que de las inversiones en activos físicos. La aplicación de la estrategia requiere, por lo tanto, que todos los empleados, así como todas las unidades de negocio y de apoyo, estén alineadas y vinculadas a la estrategia Kaplan y Norton (2001).

3.3 Perspectivas Balanced Scorecard



Figura 1. Perspectivas de Balanced Score Card, Kaplan y Norton, 1992.

3.3.1 Perspectiva financiera

Aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será de utilidad.

3.3.2 Clientes

Esta perspectiva busca centrarse en el cliente buscando su satisfacción, de manera que se encaminen con la misión de la empresa buscando cumplir con la visión.

3.3.3. Procesos Internos

Hace referencia a mejoras e innovación que se realizaran en procesos internos, son objetivos que debemos realizar para mejorar nuestra Institución

3.3.4 Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva se basa en la utilización de activos intangibles, lo que en toda Institución no es siempre la lógica de mejoramiento. Incluye aspectos como entrenamiento de los empleados, cultura organizacional.

Según (Kaplan y Norton, 1992) diseñan el Balanced Scorecard como un instrumento para medir resultados, partiendo de la base del establecimiento de indicadores financieros y no financieros derivados de la visión, misión y estrategia de la empresa, por lo que se convierte en una herramienta para gestionar la estrategia.

3.4 Marco legal

Dentro del marco legal, desde la carta magna cita lo referente a la Planificación, se detalla la normativa conexas al tema de investigación, como es la referente para el sector público ya que el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, según la Ley de Servicio de Cesantía de la Policía Nacional (EC 1970, título VII) es una institución pública creada mediante Decreto Supremo No. 46, publicado en el Registro Oficial No. 17 de 14 de julio de 1970.

Constitución 2008

Que, el artículo 280 de la Constitución de la República (EC 2008) establece que:

El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado Central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.

Por tanto es necesaria regular la aplicación de los principios de sujeción y coordinación establecidos constitucionalmente

Ley del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional

Según lo señala la Ley del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional

Que desde la creación del Servicio Nacional de Cesantía, mediante Decreto Supremo No. 46, publicado en el Registro Oficial No. 17 de 14 de julio de 1970, éste ha sido administrado de manera responsable, eficaz y solidaria por los miembros de la institución, dando como resultado mayores beneficios para quienes desempeñan tan importante función en nuestra sociedad;

Que en virtud de la actual situación económica y social del país, es necesario actualizar el marco legal y reglamentario, que norme este servicio, con la expedición de una ley que replantee los estándares utilizados y que mejore la situación del personal cesante y que a su vez permita planificar, promover y ejecutar actividades financieras que optimicen la inversión de los recursos del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional; y,

Art. 1.- El Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, es una persona jurídica con autonomía económica y administrativa, con finalidad social.

Art. 18.- Son funciones de la Junta Directiva:

e) Conocer y autorizar los actos, contratos, transferencias de dominio de bienes muebles y toda operación económica que excediere de la cuantía máxima de disposición asignada al Director Ejecutivo constante en el Reglamento a esta Ley;

f) Conocer, aprobar o reformar el proyecto del presupuesto anual que presente el Director Ejecutivo con los informes técnicos respectivos

i) Supervisar el movimiento económico del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional y presentar el correspondiente informe a la Asamblea General

Art. 22.- Son deberes y atribuciones del Director Ejecutivo:

e) Autorizar el gasto, dentro del límite que determine el Reglamento a esta Ley;

f) Someter a conocimiento y aprobación de la Junta Directiva el proyecto del presupuesto anual del organismo

Art. 27.- Corresponde a la Comisión Fiscalizadora;

a) Vigilar, supervisar y fiscalizar el movimiento económico, financiero, contable y administrativo del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional;

Art. 41.- La Contraloría General del estado, ejercerá el control y vigilancia sobre la utilización de los recursos públicos asignados al Servicio de Cesantía de la Policía Nacional en cumplimiento a la normativa legal que rige para el efecto.

1.1.3 Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado

100-04 Rendición de cuentas

La máxima autoridad, los directivos y demás servidoras y servidores, según sus competencias, dispondrán y ejecutarán un proceso periódico, formal y oportuno de rendición de cuentas sobre el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales y de los resultados esperados.

La rendición de cuentas es la obligación que tienen todas las servidoras y servidores de responder, reportar, explicar o justificar ante la autoridad, los directivos y la ciudadanía, por los recursos recibidos y administrados y por el cumplimiento de las funciones asignadas. Es un proceso continuo que incluye la planificación, la asignación de recursos, el establecimiento de responsabilidades y un sistema de información y comunicación adecuado.

Las servidoras y servidores, presentarán informes periódicos de su gestión ante la alta dirección para la toma de decisiones, en los que se harán constar la relación entre lo planificado y lo ejecutado, la explicación de las variaciones significativas, sus causas y las responsabilidades por errores, irregularidades y omisiones.

200-02 Administración estratégica

Respecto a las entidades del sector público señala “Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional”.

Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos requieren para su gestión, la implantación de un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan plurianual institucional y planes operativos anuales, que considerarán como base la función, misión y visión institucionales y que tendrán consistencia con los planes de gobierno y los lineamientos del organismo técnico de planificación.

Los planes operativos constituirán la desagregación del plan plurianual y contendrán: objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades que se impulsarán en el período anual, documento que deberá estar vinculado con el presupuesto a fin de concretar lo planificado en función de las capacidades y la disponibilidad real de los recursos.

Código de Planificación y Finanzas Públicas

Art. 34.- Plan Nacional de Desarrollo El Plan Nacional de Desarrollo es la máxima directriz política administrativa para el diseño y aplicación de la política pública y todos los instrumentos, dentro del ámbito definido en este código. Su observancia es obligatoria para el sector público e indicativo para los demás sectores.

El Plan Nacional de Desarrollo articula la acción pública de corto y mediano plazo con una visión de largo plazo, en el marco del Régimen de Desarrollo y del Régimen del Buen Vivir previstos en la Constitución de la República. Se sujetan al Plan Nacional de Desarrollo las acciones, programas y proyectos públicos, el endeudamiento público, la cooperación internacional, la programación, formulación, aprobación y ejecución de Presupuesto General del Estado y los presupuestos de la banca pública, las empresas públicas de nivel nacional y la seguridad social.

Estatuto Orgánico por Procesos

En cuanto a la gestión de Planificación señala:

Art. 22.- Gestión de Planificación. - Misión: Coordinar, dirigir, implementar, controlar y evaluar los procesos institucionales que permita la consecución de las metas y objetivos estratégicos con la finalidad de contribuir a la mejora continua, disponibilidad y eficacia de los productos y servicios de la institución.

e) Asesorar y coordinar la elaboración de los planes estratégicos y operativos del Servicio de Cesantía;

f) Coordinar la articulación de los procesos, planes y recursos con la planificación estratégica y objetivos Institucionales;

h) Desarrollar y dar seguimiento a los proyectos;

m) Gestionar, impulsar y desarrollar la implementación de políticas, proyectos estratégicos, metodologías y herramientas, orientados a la optimización y modernización de la gestión institucional;

Capítulo segundo

Situación Actual del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional

1. Análisis Interno

1.1 Descripción y Diagnóstico Institucional

A partir del Registro Oficial No. 91 del día martes 20 de diciembre de 1960, se decretó establecer la Cooperativa de la Cesantía de la Policía Nacional, la cual se constituye como tal brindando beneficios a los señores oficiales y miembros de tropa de la Policía Nacional.

A través de los años se realizaron reformas a la Ley de la Cooperativa de Cesantía de la Policía Nacional. En Registro Oficial No. 131 del día martes 17 de diciembre de 1963 se efectúan transformaciones, de las cuales se puede mencionar que:

La Cooperativa de la Cesantía la Policía Nacional estuvo administrada por una Junta constituida por: El Comandante General de la Policía Nacional o el que haga sus veces en calidad de Presidente, el Auditor General, el Jefe del Departamento de Personal, el Jefe del Departamento del Comisariato, el Fiscal del Primer Distrito, un representante del cuadro de oficiales subalternos, un representante del cuadro de clases, un representante del cuadro de policías.

Los 4 últimos vocales, serán elegidos anualmente por sus respectivos cuadros, la cual será la encargada de calificar el derecho de los miembros de la Institución a las prestaciones de cesantía, devolución y reintegro de aportes.

La Cooperativa para el cumplimiento de sus finalidades contó con dos clases de fondos: fondos de reserva y fondo Ordinario.

En el año 1970, la Cooperativa de Cesantía de la Policía Nacional del Ecuador queda transformada en Servicio de Cesantía de la Policía Civil Nacional a partir de la emisión Ley del Servicio de Cesantía de la Policía Civil Nacional publicada en el Registro Oficial No. 17 del día martes 14 de Julio de 1970.

El Servicio de Cesantía de la Policía Civil Nacional es una entidad con personería jurídica, capaz de adquirir derechos y contraer obligaciones. Su domicilio será la Ciudad de Quito y estará representada legalmente por el presidente de la Junta Calificadora de la Cesantía.

Las finalidades del Servicio de Cesantía de la Policía Civil Nacional serán:

- Otorgar el Seguro de Cesantía y la Devolución de Aportes a los miembros cesantes de la Institución Policial de conformidad con las disposiciones constantes en esta Ley y sus Reglamentos.

Para el logro de sus fines el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional contará con los siguientes capitales: fondo ordinario y fondo de reserva.

El Servicio de Cesantía de la Policía Civil Nacional estará integrado por los siguientes Organismos: Asamblea General, La Junta Calificadora de Apelación, La Comisión Fiscalizadora.

La Asamblea General constituye la máxima autoridad del Servicio de Cesantía y estará integrada por los delegados de oficiales y tropa de todos los comandos provinciales y dependencia policiales de la República, elegidos de conformidad con esta Ley y sus Reglamentos.

Conforme el Registro Oficial No. 127 del día miércoles 23 de diciembre de 1970, mediante Decreto Supremo No. 46 del 6 de Julio de 1970 fue expedida la nueva Ley del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, en sustitución de la que fue expedida con Decreto Legislativo de 5 de noviembre de 1960. (EC Servicio de Cesantía Policía Nacional, *Historia del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional*, Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2014 – 2017)

La Ley del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional indica que el Servicio de Cesantía, conforme lo dispone el Decreto Supremo No. 46 cuenta entre sus fondos con un aporte fiscal equivalente al 6% de los sueldos del personal de la institución policial, el mismo que debe atenderse mediante una asignación anual a través del Presupuesto General del Estado.

En el año 2000, en el Registro oficial No. 662 del viernes 13 de septiembre del 2002, se publicó la nueva Ley del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, la cual en la actualidad se encuentra vigente.



Figura 2. Línea Histórica de la Descripción de la Institución, Servicio de Cesantía de la Policía Nacional

1.2 Competencias, facultades, atribuciones y rol

Desde su creación según se establece en la ley, el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, se constituye como una persona jurídica con autonomía económica y administrativa, con finalidad social; según se establece en el artículo 2 de la ley ibídem, *“La cesantía es una prestación social obligatoria e irrenunciable que concede el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional al personal policial cesante, de acuerdo con esta Ley y su Reglamento”*.

El reglamento a la Ley del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional como instrumento complementario establece a su vez lo siguiente.

Propósito: conceder la cesantía y la devolución de aportes al personal policial cesante, que cumpla los requisitos legales y reglamentarios. Para el cumplimiento de esta finalidad, el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional cuenta con fondos ordinarios y de reserva.

La cesantía y la devolución de aportes son prestaciones sociales de carácter obligatorio, irrenunciables e imprescriptibles, a los que tiene derecho el miembro de la Policía Nacional que se retire del servicio activo, previa su baja.

La institución como tal actúa en concordancia con lo establecido en la mencionada ley del Servicio de Cesantía y su reglamento, es en estos cuerpos legales donde en términos generales se establece la razón de ser y el rol que la institución tiene para con sus usuarios, miembros cesantes de la Policía Nacional del Ecuador.

1.3 Diagnóstico Institucional

1.3.1 Planificación Estratégica

En el año 2014, el Servicio de Cesantía contrató una consultora para elaborar entre los productos entregables, el Plan Estratégico del período 2015 al 2020, el cual fue aprobado en Junta Directiva según Resolución SCPN-JD-812-2019 de 17 de diciembre de 2015. (EC. Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, “Informe Comisión Fiscalizadora”, 2016 - 2017, 54)

Se revisó si existieron informes de evaluación de la Planificación Estratégica, sin encontrar ningún informe desde el 2015 al 2018, tampoco se evidencia una herramienta de seguimiento y evaluación, respecto a los planes operativos se formuló el primer plan operativo en el año 2016, el cual no está alineado a objetivos estratégicos, operativos no se evidencia la identificación de proyectos, por el contrario obedece a una recopilación de adquisiciones y gastos administrativos.

En el mes de octubre de 2017, el Departamento de Planificación informa a la Dirección Ejecutiva la necesidad de reformular el Plan Estratégico Institucional, en virtud de que han existido cambios en la normativa, que impactan el accionar del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional y que no han sido considerados en la Planificación Estratégica 2016 – 2020 como son:

- a) Ley de Fortalecimiento Seguridad Social Fuerzas Armadas y Policía Publicación Registro Oficial, 21 de octubre de 2016.
- b) Estatuto por Procesos del SCPN, aprobado por Junta Directiva en el mes de octubre de 2016.
- c) Modificaciones a la Ley de Seguridad Social de la Policía Nacional

Expresa además que debe considerarse que el Plan Estratégico SCPN, con vigencia 2016 – 2020 está alineado a los objetivos estratégicos del Plan Nacional del Buen Vivir que está derogado y que actualmente rige el Plan de Desarrollo 2017 – 2021 que se aprueba con fecha 13 de julio de 2017.

Al respecto al informe de la Comisión Fiscalizadora correspondiente al período abril 2016 a marzo 2017 señala “Es necesario se realice una reestructuración a la planificación estratégica para así realizar evaluaciones a planes y programas de forma

mensual, con el propósito de mantener una ejecución adecuada del cumplimiento de las actividades.”

De la misma manera indica “La Planificación Estratégica debe ser mejorada con el objetivo de que cumpla los planes y programas en el corto, mediano y largo plazo”

En lo que respecta a la Metodología de la Guía SENPLADES, se sugiere la implementación de la misma debido a que la Institución es Pública, pero sus fondos son considerados privados por ser los aportes de los policías en servicio activo, es por eso recomendable seguir esta metodología que se implementa en el sector público y que es indicativa para el sector privado, de esta manera podemos lograr alinear el Plan Estratégico con el Plan Operativo.

De esta manera se enlazarán las herramientas de gestión que nos llevarán a conocer cómo está la Institución y concentrarnos en implementar nuevas estrategias para mejorar nuestra situación y contribuir cada vez en conseguir nuestros objetivos.

1.3.2 Procesos Internos

En cuanto a la administración de procesos, se contrató una consultora Hunter & Hunter, para la realización de levantamiento y reingeniería de procesos con la generación de los perfiles de cargos acorde a la Normativa del Ministerio de Relaciones Laborales del SCPN, el mismo que fue aprobado mediante Resolución de Junta Directiva en el año 2015. (EC, Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, Aprobación de productos entregados por la consultora “*Resolución Junta Directiva SCPN-JD-812-2015*” 2015)

Revisado el Manual de Procesos levantado, el mismo se encuentra conforme el Reglamento Orgánico Funcional, en el año 2015, expresa que se han formulado conforme la Norma ISO 9001: 2008, en tal virtud es necesario actualizar los procesos y procedimientos de acuerdo al funcionamiento del SCPN, así como revisar la Norma ISO 9001: 2008 y considerar reemplazar a la actual.

1.3.3 Talento Humano

En lo referente a la administración del talento humano, según lo señala el Reglamento a la Ley del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, en su artículo 11 señala:

Art. 11.- Los órganos del Servicio de Cesantía se conformarán con personal policial en servicio activo, pudiendo contarse con personal civil técnico especializado sea a contrato

o con nombramiento (EC, Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, “Reglamento del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional”, 2019)

De acuerdo al diagnóstico del Departamento de Talento Humano, informan que no poseen una Planificación del Talento Humano, no cuentan con un Manual de Cargos actualizado que incorpore el personal policial, no se ha realizado un Reglamento Interno dentro de la Institución.

Al respecto el personal policial se incorpora a la Institución únicamente con la disposición de pase, al no contar con un Manual de Cargos actualizado en el que se seleccione al personal de acuerdo a un perfil, existen brechas que no han sido subsanadas.

Respecto a la Estructura organizacional no se ha realizado un estudio en el que se determine si las unidades administrativas responden a los procesos que la entidad ejecuta, debido a que los procesos están desactualizados, y no existe una estructura por procesos que se apege a la realidad de la Institución, es recomendable la actualización del Estatuto por Procesos con base en la actualización de los procesos institucionales.

1.3.4 Tecnologías de la información y comunicaciones

En el año 2014 por parte de la Intendencia Nacional de Seguridad Social se informa que una vez culminada la supervisión tecnológica insitu “AUDITORIA AL SISTEMA INFORMATICO (SYMOWI) DEL SERVICIO DE CESANTÍA DE LA POLICÍA NACIONAL” la Dirección Nacional de Riesgos comunicó a esta Intendencia Nacional de Seguridad Social los resultados de dicha evaluación.

Riesgo de TI: Falta de detección de cambios no autorizados en el código fuente, en los programas y en los datos del ambiente de producción pudiendo afectar a la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información que procesa la organización, posible paralización de las actividades del negocio por la falta de segregación de funciones.

Administración de Proyectos: Se observó que el Departamento de Sistemas del SCPN, no cuenta con una metodología para la administración de proyectos que considere aspectos como: justificación y definición del proyecto, planeación de las actividades a realizar, administración de los recursos, definición de los costos, administración de la calidad y riesgos, administración y monitoreo de procesos, reportes de avance y estados del proyecto, definición de cronogramas de capacitación de usuarios entre otros.

Monitoreo y Evaluación: El Jefe de Sistemas encargado indico que hasta la actualidad, no se ha llevado a cabo ningún tipo de evaluación de seguridad de la información y exámenes de auditoría informática interna o externa al departamento de TI, a los procesos inherentes al área y los sistemas informáticos transaccionales SYMOWY, EVOLUTION, KOHINOR, ONE e ICRON, Así como tampoco se ha realizado revisiones periódicas a los registros y pistas de auditorías generados por los aplicativos y bases de datos; lo que no permite detectar oportunamente debilidades de control y desviaciones de seguridad de la información. (EC, Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, “Reglamento del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional”, 2019)

Mediante Resolución de adjudicación SCPN-DE-CP-006-2017 relacionado a la Contratación del Desarrollo de una Aplicación WEB integral a medida para la Matriz del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional y la Sucursal en la Ciudad de Guayaquil”

De lo expuesto por el Departamento de Tecnologías el desarrollo de un nuevo sistema integrado está contratado y desarrollándose, lo cual es importante para el direccionamiento estratégico institucional, ya que con un sistema integrado de gestión podremos contar con información oportuna y confiable.

1.3.5.-Departamento de Prestaciones

El Departamento de Prestaciones cumple un papel fundamental dentro de la estructura del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, el pago de la cesantía es parte de la misión principal, este departamento se encarga de llevar el control y procesamiento de toda la información referente a los afiliados.

De acuerdo al artículo 18 literal h) de la Ley de Servicio de Cesantía, la Junta Directiva es el encargado de fijar los cupos y cuantías.

Tabla 2
Cuantía Básica

Detalle	2016	2017	2018
Oficiales	\$59.606,89	\$61.991,17	\$61.991,17
Clases y Policías	\$33.815,28	\$35.167,89	\$35.167,89

Fuente: Informe de Gestión SCPN
Elaboración: Propia

De conformidad con el estudio técnico actuarial, la cuantía básica es fijada tanto para los oficiales como para los clases y policías, se nota un incremento del año 2016 al 2017 de 2.384,28 usd para oficiales y para clases y policías de 1.352,61 usd, mientras que en el año 2017 al 2018 corresponde el mismo valor, debido a que es necesario realizar el estudio actuarial que considere la Ley Reformativa de los Regímenes Especiales de la Seguridad Social de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional.

1.3.6.- Departamento de Inversiones

El departamento de inversiones es el encargado de analizar las propuestas de inversión que llegan al Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, para exponerlas ante la Comisión de Inversiones, organismo que bajo informes técnicos de factibilidad financiera toman la decisión de distintas alternativas de inversión presentadas.

Tabla 3
Estructura del Portafolio de Inversiones

Tipo de Portafolio	Al 31 dic 2014	Al 31 de dic 2016	Al 31 de dic 2017
	Valor de Mercado	Valor de Mercado	Valor de Mercado
Renta fija	\$130.799.524,83	\$129.731.161,21	\$315.655.989,20
Renta Variable	\$20.390.289,38	\$24.837.738,55	\$28.177.417,13
Préstamos	\$335.316.473,32	\$269.225.061,28	\$296.872.036,30

Fuente: Informe de Gestión SCPN

Elaboración: Propia

El portafolio de Inversiones del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional se clasifica en tres tipos de portafolios, renta fija renta variable y préstamos, según información del Departamento de Inversiones el 2014 es bajo se ejecutaron el 95% de las salidas previstas a diferencia de años anteriores, además se ampliaron los cupos de salida, mientras que en el 2017 refleja un crecimiento de 640.705.442,63 usd, en comparación al portafolio de inversiones del SCPN del 2016.

1.3.7.- Departamento de Préstamos

El Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, a través del Departamento de Préstamos tiene misión de calificar las solicitudes de préstamos quirografarios y prendarios e hipotecarios presentados por el personal policial.

Tabla 4
Préstamos Otorgados por años

Año	Número de Operaciones	Valor Colocado
2.016	3.366	\$ 22.399.000,00
2.017	10.796	\$ 131.327.800,00

Fuente: Informe de Gestión SCPN

Elaboración: Propia

1.4 Mapa de relacionamiento Institucional

En relación al desenvolvimiento de la gestión del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional es preciso establecer aquellas interrelaciones entre las entidades o instituciones de mayor trascendencia; este relacionamiento permite determinar los principales actores del modelo de gestión institucional conforme se presenta en la siguiente imagen:



Figura 3. Mapa de relacionamiento Institucional

2 Análisis Externo

2.1 Aspecto Político

Dentro del contexto político en el que se desarrolla el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, lo que ha impactado en su accionar definitivamente es la Ley de Fortalecimiento Seguridad Social Fuerzas Armadas y Policía, publicado con Registro Oficial el 21 de octubre de 2016, el cual como hemos detallado en lo que respecta al Marco Legal, esta ley dispone:

Ley de Fortalecimiento Seguridad Social Fuerzas Armadas y Policía

De acuerdo a la normativa del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional señala:

Art. ...- El seguro de cesantía será administrado por el ISSPOL, mediante un régimen de capitalización total con cotización definida, que funcionará a través de cuentas individuales.

Art. ...- El ISSPOL podrá administrar únicamente las aportaciones y servicios que constan en la presente Ley.

Art. 93.- Añádase las siguientes Disposiciones Transitorias:

VIGESIMA PRIMERA.- Para la aplicación de las prestaciones del seguro de cesantía a los miembros que se encontraren en servicio activo en la Policía Nacional a la fecha de expedición de esta Ley reformativa, se observarán las disposiciones contenidas en la Ley No. 79, Ley de Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, publicada en el Registro Oficial No. 662 de 13 de septiembre de 2002 ; y, el seguro de cesantía continuará administrado por el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, de conformidad con su propia Ley.

El pago de las prestaciones del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional se respaldará con la totalidad de su patrimonio e ingresos; y cuando el Estado pase a hacer efectiva la garantía de su pago, las atribuciones de esta institución serán ejercidas por el ISSPOL, quien asumirá todos sus activos, pasivos, contratos, obligaciones y representaciones.

Según el diario el Universo, el cual realizó un reportaje señala que decenas de militares en servicio pasivo de varias delegaciones provinciales marcharon hacia la Corte Constitucional para exigir la inconstitucionalidad de la Ley, aprobada por el ex ministro de defensa Ricardo Patiño, de la misma manera señala que esta ley no contó con estudios actuariales para medir su impacto a futuro. (El Universo, 2019 “Militares en servicio pasivo exigen inconstitucionalidad de “Ley Patiño”, El Universo, 15 de julio,

<https://www.eluniverso.com/noticias/2019/07/15/nota/7426539/militares-servicio-pasivo-exigen-inconstitucionalidad-ley-patino>)

En otro artículo del diario el Universo de 31 de octubre de 2016, señala que, entre los cambios, apunta que esta propuesta de ley es “enteramente política” porque demuestra el interés de menoscabar la acción del sistema de seguridad social militar. (El Universo, 2019 “Reformas a la Seguridad Social”, 06 de agosto.

<https://www.eluniverso.com/noticias/2016/10/31/nota/5884204/reformas-seguridad-social-dependen-ahora-reglamento>)

De esta manera la Ley de Fortalecimiento Seguridad Social Fuerzas Armadas y Policía, promueven varios cambios para las dos Instituciones, cambios que impactan

directamente los ingresos, en el caso del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional lo convierte en un fondo cerrado.

2.2 Aspecto Económico

De los ingresos que genera la Institución corresponde a los aportes patronales y personales de los policías en servicio activo, a razón de la implementación de la Ley de Fortalecimiento Seguridad Social Fuerzas Armadas y Policía, sus ingresos empiezan a decrecer según la tabla 2. Reducción de los Ingresos por Aporte Patronal y Personal.

Tabla 5
Reducción los Ingresos por Aporte Personal y Patronal

CODIGO	PARTIDA	2.019	2.018	2.017
1201	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	102.406.626,96	105.299.011,13	109.066.644,92
120111	Aporte Personal 7%	45.514.056,42	46.799.560,50	48.474.064,41
120112	Aporte Patronal 8,75%	56.892.570,54	55.499.450,63	60.592.580,51

Fuente: Departamento de Planificación
Elaboración propia

2.3 Aspecto Tecnológico

En lo que respecta al acelerado desarrollo de la tecnología de información y comunicación, se abren varias oportunidades en las Instituciones, las cuales deben identificar sus necesidades tecnológicas, a fin de incorporarlas con el propósito de mejorar su gestión, para ofrecer productos o servicios de mejor calidad, contar con información de primera mano la cual sea confiable.

Al respecto el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, ha contratado el desarrollo de un sistema integral que incorpore gestiones la de inversiones, préstamos, prestaciones, los cuales son procesos sustantivos de la Institución de la misma manera procesos de apoyo como es la gestión financiera con sus componentes presupuesto, contabilidad y tesorería, talento humano e inteligencia de negocios, el propósito es mejorar los productos y servicios prestados incorporando las TICS.

2.4 Aspecto Social

En lo que respecta al aspecto social, el alcance del accionar del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, es para los policías en servicio activo que han aportado a la Institución, no se consideran dentro de este fondo el personal pasivo policial, ni los

policías que se han graduado en marzo del 2017 según lo que expresa la Ley de Fortalecimiento Seguridad Social Fuerzas Armadas y Policía.

Sobre lo antes expuesto podemos colegir, que el aspecto político sin duda para el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional se considera una amenaza, ya que como se ha citado en la normativa desde el 21 de octubre de 2016, entró en vigencia la Ley de Fortalecimiento Seguridad Social Fuerzas Armadas y Policía, la cual estableció, que a partir de marzo de 2017 los graduados de la Policía Nacional ya no aportarán al SCPN, sino al ISSPOL, con lo que este aspecto político impacta en la economía del fondo, ya que el pago de las prestaciones del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional será respaldado con la totalidad de su patrimonio e ingresos.

En lo que respecta al aspecto económico según la normativa el fondo tiene autonomía financiera y administrativa, cuenta con un portafolio de inversiones diversificado, condiciones crediticias con ventaja comparativa, mecanismos de recuperación de cartera por medio de instituciones relacionadas lo que permite contar con reducción de costos de cobranzas, aspectos que son considerados fortalezas.

El aspecto tecnológico sin duda es una es una fortaleza para la Institución ya que se esta implementando un sistema integral que incorpore las gestiones de inversión, préstamos, prestaciones, así como el enlace de la gestión financiera, los componentes de presupuesto, contabilidad, tesorería, talento humano e inteligencia de negocios, el propósito es mejorar los servicios prestados.

En cuanto al aspecto social es una amenaza ya que para los policías activos que aportan al fondo podrán seguir accediendo a los servicios, pero los policías en servicio pasivo no contarán con los servicios.

3. Marco Normativo

A. Constitución Política de la República del Ecuador:

El artículo 280 de la Constitución de la República establece que el Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado Central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores. Por tanto,

es necesario regular la aplicación de los principios de sujeción coordinación establecidos constitucionalmente;

El artículo 292 de la Constitución de la República establece que el Presupuesto General del Estado es el instrumento para la determinación y gestión de los ingresos y egresos del Estado, con excepción de los pertenecientes a la seguridad social, la banca pública, las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados. Lo que conlleva a la necesidad de establecer los instrumentos e instancias de coordinación que permitan garantizar la sostenibilidad de las finanzas públicas, el manejo eficiente del ahorro público y la preservación del patrimonio nacional y el bien público como fin último de la administración presupuestaria;

B. Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas

Art. 4.- Ámbito. Se someterán a este código todas las entidades, instituciones y organismos comprendidos en los artículos 225, 297 y 315 de la Constitución de la República.

C. Ley de Seguridad Social de la Policía Nacional

Art. 15.- El Seguro de Cesantía continuará siendo administrado por el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, de conformidad con su propia Ley.

Art. 34.- La coordinación de los procesos de planificación con las demás funciones del Estado, la seguridad social, la banca pública y las empresas públicas, con el objeto de propiciar su articulación con el Plan Nacional de Desarrollo, los planes de desarrollo y de ordenamiento territorial, según corresponda.

Art. 43.- El Seguro de Cesantía se administrará de conformidad con la Ley, No. 46 del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, publicada en Registro Oficial 17 de 14 de Julio de 1970 y su Reglamento.

Disposiciones Transitorias

DECIMA: El Servicio de Cesantía de la Policía Nacional podrá conceder al ISSPOL préstamos de sus reservas y fondo capitalizado exclusivamente para financiar el Seguro de Retiro, Invalidez y Muerte.

D. Ley de Fortalecimiento Seguridad Social Fuerzas Armadas y Policía

Art. 43.- El seguro de cesantía protege al policía que se separa del servicio activo mediante la baja y acredita al menos dos años de servicio activo y efectivo en la institución.

Art. ...- El seguro de cesantía se hace efectivo por una sola vez en un valor equivalente al fondo acumulado en su cuenta individual de cesantía, que obtendrá como rendimiento financiero la tasa pasiva referencial del Banco Central del Ecuador, siempre que reúna los requisitos y condiciones señaladas en el artículo 43. Este beneficio también lo percibirán los derechohabientes por el fallecimiento del policía en servicio activo.

Art. 87.- El aporte individual obligatorio del personal policial en servicio activo que financiará las prestaciones contempladas en la presente Ley será equivalente al once punto cuarenta y cinco por ciento (11.45%) del haber policial mensual y servirá para cubrir las siguientes contingencias y conceptos:

- a) El seguro de retiro, invalidez y muerte, que incluye mortuoria;
- b) El seguro de cesantía;
- c) El seguro de enfermedad y maternidad;
- d) Aporte solidario para el Seguro Social Campesino;
- e) Aporte solidario para la atención a las personas con discapacidad; y,
- f) Aporte para cubrir gastos administrativos.

No se podrán crear aportaciones obligatorias para cubrir contingencias, servicios o beneficios que no consten en la Ley de Seguridad Social de la Policía Nacional.

Los porcentajes del aporte individual obligatorio por las contingencias y conceptos definidos en este artículo serán definidos en el Reglamento de esta Ley.

E. Ley del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional

La Ley del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional entró en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial N° 662 del 13 de septiembre de 2002.

Art. 1.- El Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, es una persona jurídica con autonomía económica y administrativa, con finalidad social. Su domicilio está en la ciudad de Quito y su representante legal es el Director Ejecutivo.

Art. 2.- La cesantía es una prestación social obligatoria e irrenunciable que concede el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional al personal policial cesante, de acuerdo con esta Ley y su Reglamento.

Art. 8.- La Asamblea General de Delegados constituye la máxima autoridad del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional y estará integrada por los representantes de los oficiales generales, de los oficiales superiores, de los oficiales subalternos, de las clases, y, de los policías

Art. 16.- La Junta Directiva, es el máximo organismo administrativo del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, estará integrado por los siguientes miembros:

- a. El Director General de Personal de la Policía Nacional, quien la presidirá;
 - b. Un Delegado por el cuadro de Oficiales Generales y Superiores;
 - c. Un Delegado por el Cuadro de Oficiales Subalternos;
 - d. Un Delegado por el Cuadro de Clases;
 - e. Un Delegado por el Cuadro de Policías;
 - f. El Director Técnico Financiero de la Policía Nacional;
 - g. El Jefe Financiero del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional;
 - h. Un Asesor Jurídico del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional; e,
 - i. El Director Ejecutivo, que actuará como Secretario de la Junta Directiva.
- Los cuatro últimos solo con voz informativa, sin voto.

En caso de ausencia del presidente de la Junta Directiva, la presidirá el Oficial de mayor jerarquía y antigüedad de entre los vocales presentes.

Art. 21.- La Dirección Ejecutiva es el órgano ejecutor de las políticas dictadas por la Asamblea General y, la Junta Directiva, su titular será un Oficial Superior de Estado Mayor, quien deberá poseer título universitario legalmente inscrito en el CONESUP y preferentemente en Economía o Administración.

F. Reglamento del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional

Reglamento fue expedido el 30 de abril de 2003 y fue publicado en el Registro Oficial N° 80 del 13 de mayo de 2003.

Art. 1.- El presente reglamento establece normas de carácter general y obligatorio, a ser aplicadas en el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional para su normal estructura

y funcionamiento; determina los procedimientos especiales para la prestación del seguro de cesantía y para la devolución de aportes; así como las condiciones y procedimientos a los que deben someterse los beneficiarios para hacer efectivo este beneficio de seguridad social.

Art. 3.- Los fondos y patrimonio del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, son propios y distintos de los del Estado.

G. Código Orgánico de Entidades de Seguridad Ciudadana y de Orden Público

Disposición Transitoria vigésima primera.- “El Estado Central será responsable subsidiario y garantizará el pago de la prestación de la cesantía, únicamente cuando el Fondo Complementario Previsional Cerrado que se constituya para el efecto, no cuente con los recursos económicos para cubrir con las obligaciones en curso de pago”.

H. Estatuto Orgánico por procesos del Servicio de Cesantía, aprobado por la Junta Directiva el 12 de octubre del año 2016.

Artículo 22.-Gestión de Planificación; Misión: Coordinar, dirigir, implementar, controlar, evaluar los procesos institucionales que permitan la consecución de metas y objetivos estratégicos con la finalidad de contribuir a la mejora continua, disponibilidad y eficacia de los productos y servicios de la institución.

Dentro de las atribuciones y responsabilidades señala a) Elaboración del Plan Operativo Anual, b) Elaborar el Plan Estratégico Institucional, c) Asesorar y coordinar la elaboración de los planes estratégicos y operativos del Servicio de Cesantía.

En la normativa antes citada, Constitución Política de la República del Ecuador, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Ley de Seguridad Social de la Policía Nacional, Ley de Fortalecimiento Seguridad Social Fuerzas Armadas y Policía, Ley del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, Reglamento del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, Código Orgánico de Entidades de Seguridad Ciudadana y de Orden Público, Estatuto Orgánico por procesos del Servicio de Cesantía, son instrumentos donde se fundamenta que las entidades públicas deben programar y ejecutar los presupuestos públicos, con la finalidad de que se traduzcan en programas, proyectos públicos que permitan mejorar el desempeño de las instituciones.

Capítulo tercero

Reformulación Plan Estratégico

Debido a la incorporación de la Ley de Fortalecimiento Seguridad Social Fuerzas Armadas y Policía, y en virtud de cumplir con las observaciones de los organismos de control como son Superintendencia de Bancos y Comisión Fiscalizadora, se propone un re direccionamiento estratégico, por lo tanto en base a talleres con los funcionarios que tienen como rol la coordinación, se realizó el levantamiento de la información relacionada a la Reformulación del Plan Estratégico desde el año 2018 hasta el 2019.

Con la finalidad de obtener información real, se realizaron entrevistas con los funcionarios de mandos medios, denominados coordinadores o SP7, de la misma manera se formularon 27 reuniones de trabajo y 3 talleres participativos con los cuales se levantó la información del FODA, como las Matrices de Impacto, Aprovechabilidad, Vulnerabilidad, Matriz de Síntesis, Objetivos Estratégicos y sus elementos orientadores que se detallan en el análisis siguiente.

1. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

1.1 Análisis FODA

Para fundamentar un diagnóstico acertado de la empresa, se hace un análisis en base a la metodología FODA, para establecer la situación real de la Institución en un momento determinado, este procedimiento permite identificar factores externos conocidos como oportunidades y amenazas, que influyen o pueden influir en ciertos lapsos de tiempo positiva o negativamente en la organización, al identificar estos factores externos las autoridades de la organización pueden tomar decisiones optando acciones para minimizar los impactos negativos es decir contra las amenazas y actuar con acciones concretas para aprovechar los factores positivos oportunidades.

El objetivo del análisis FODA es descubrir aquellos factores importantes del entorno que pueden facilitar el logro de objetivos de la empresa.

3.1.2 Matriz de Impacto

Se presentan las matrices de impacto que reflejan un resumen del análisis externo (amenazas y oportunidades) e interno (fortalezas y debilidades) del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional.

Las matrices que se exponen en este trabajo, fueron resultado de reuniones de trabajo con los diferentes coordinadores y servidores de los departamentos del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, los cuales proporcionaron la información.

Para priorizar nuestras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas utilizamos el método de impacto en el cual se muestra una tabla que indica rangos de porcentajes.

En la tabla expuesta, se indica que el alto impacto tiene un rango que va desde el 76% al 100%, mientras que la de medio impacto nos indica que va desde el rango 50% al 75%, en tanto que bajo impacto va desde el 49% hasta el 0. (Jorge Palao y Vicente García Palao Aduéñese de su futuro, Colección “Diez claves para ser un empresario de éxito” Jorge Palao y Vicente Gómez García Palao. Editores Lima Perú 2019. Página 100)

Rango de Medición Impacto

Alto impacto	100% a 76 %
Medio impacto	75% a 50%
Bajo impacto	49%a 0%

En el análisis FODA, realizamos un levantamiento respecto a los factores positivos y negativos, internos y externos que influyen sobre la institución, lo cual permitirá elaborar un estudio estratégico en el que se identifiquen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional.

3.1.1.- Fortalezas: son las características positivas internas que deben potenciarse para lograr una gestión eficiente e impactos nacionales positivos.

Tabla 6
Matriz de Impacto Fortalezas

N°	Fortalezas	Argumento	Alto	Medio	Bajo
1	Portafolio de Inversiones diversificado	Contamos con un portafolio de inversiones diversificado renta fija y renta variable	89%		
2	Autonomía Administrativa y Financiera con Patrimonio solvente	Fondos propios, Patrimonio \$ 671.188.326,61	100%		
3	Condiciones crediticias con ventaja competitiva	Tasa de Interés competitiva 7,98% anual (consolidación de deuda)	85%		
4	Apoyo del Nivel Directivo en proyectos institucionales	Existen en desarrollo varios proyectos de gasto corriente y de inversión		68%	
5	Capacidad de autorregulación en los procesos y procedimientos internos				20%
6	Se cuenta con programas licenciados	Plataforma de Consultas Jurídicas, Antivirus con licencias, Microsoft Office, SQL, Visual Studio, Sistema Multipuebas entre otros)	86%		
7	Edificación Propia	Un edificio propio- Matriz SCPN	95%		
8	Talento Humano con perfiles adecuados (perfil duro)	Alto porcentaje de nivel de formación académica del personal civil		58%	
9	Mercado Objetivo definido	Mercado cautivo 44.568 afiliados		74%	
10	Mecanismos de Recuperación de cartera	Mecanismos de recuperación de cartera por medio de Instituciones relacionadas (Inspectoría) (capacidad de reducción de costos de cobranza)	97%		
11	Cuenta con canales de comunicación interna y externa	Canales de comunicación interna redes sociales, mensajería instantánea (préstamos y prestaciones, cobranzas) canal externo (Comunicación Estratégica de la Comandancia)	91%		
12	Organismo de seguridad social reconocido a nivel policial	La Institución es reconocida a nivel policial por brindar gestión social a través de la prestación de su cesantía y devolución de aportes	86%		
13	Desarrollo de una aplicación web integral a la medida del SCPN	Es necesario contar con un solo sistema informático para contar con información oportuna y confiable	98%		

Elaboración Propia

3.1.2.- Oportunidades: son características positivas externas. Son factores del medio que deben aprovecharse para el beneficio de la institución.

Tabla 7
Matriz Impacto Oportunidades

N°	Oportunidades	Argumento	Alto	Medio	Bajo
1	Desarrollo de nuevas directrices para la gestión pública	(Modernización del Estado potenciar la integración con otras entidades DINARDAP (datos proporcionados en línea, enlaces) simplificación de trámites		75%	
2	Nuevas estrategias del Gobierno	(lineamientos estatales para el buen vivir) Plan de Desarrollo de Gobierno	87%		
3	Sector Financiero estable para la colocación de inversiones y alianzas comerciales	Mejorar la tasa de rendimiento del portafolio 6,46%	98%		
4	Apoyar la gestión con servidores policiales asignados por la Comandancia (Estructura de la policía consta el SCPN)	Director General de personal de la Policía Nacional apoya con pases de servidores policiales a la Institución			18%
5	Apoyo del alto mando y de los organismos policiales en la gestión del Servicio de Cesantía	Miembros Junta Directiva, Presidente Director de Personal	85%		
6	Aplicar procesos de mejora continua con certificaciones de calidad	Implementar Normas de Calidad		55%	
7	Posibilidad de diseñar nuevos productos crediticios y servicios para atender necesidades insatisfechas del mercado objetivo	Selección de Alianzas Estratégicas	91%		
8	Desarrollar al talento humano en sus CDHS a través de Centros de Formación y capacitación	Capacitación a funcionarios para actualizar e incrementar sus conocimientos	83%		
9	Posibilidad de contratación de empresas y servicios que mejoren la gestión Institucional	Contratación de empresas de servicios complementarios, consultorías, servicios complementarios		75%	
10	Colocación de inversiones renta fija, renta variable, empresas financieras, comerciales.	Activación de las inversiones renta fija renta variable	96%		

Elaboración Propia

Fuente: Departamento de Planificación

3.1.3 Debilidades: son deficiencias internas de la institución, en las que se debe trabajar para cambiar o eliminar.

Tabla 8
Matriz Impacto Debilidades

N°	Debilidades	Argumento	Alto	Medio	Bajo
1	Poca gestión en la administración por procesos	Manual de Procesos desactualizado, capacitación al personal, falta de manuales	85%		
2	Manual de Cargos desactualizado	No se cuenta con Manual de Cargos	92%		
3	Gestión de Talento Humano en Desarrollo	falta de políticas de talento humano	87%		
4	Falta de definición de políticas en los procesos sustantivos	Procesos Sustantivos son los que constan en la cadena de valor	98%		
5	Falta de desarrollo de herramientas de gestión de Talento Humano	Subsistemas de Gestión de Talento Humano están poco desarrollados (Selección, Planificación del Talento Humano, Clima Laboral)	85%		
6	Choque cultural (servidores policiales y civiles)	Institución conformada por personal civil y policial		65%	
7	Normativa Interna desactualizada	Ley y Reglamento desactualizados	99%		
8	No se cuenta con un plan de gestión de marketing o comunicación	Para difundir los servicios y productos de la Cesantía	76%		
9	Proceso de selección no está anclado para servidores policiales	Mejorar el talento humano que ingresa a la Institución	96%		
10	Baja gestión en convenios comerciales	Los convenios en casas comerciales, línea blanca, vehículos alianzas para financiar créditos de consumo debe agilizarse	76%		
11	Control y medición de riesgos no está actualizado bajo los parámetros solicitados por el organismo de control	Dentro del desarrollo de una aplicación web integral no se ha contemplado el módulo de riesgos, actualmente se controla y analiza de manera manual		75%	
12	Débil gestión en la recuperación de las inversiones en default nacionales e internacionales	Gestionar la recuperación de las inversiones en default nacionales e internacionales para incrementar el activo	97%		

Elaboración Propia

Fuente: Departamento de Planificación

Tabla 9
Matriz Impacto Amenazas

N°	Amenazas	Argumento	Alto	Medio	Bajo
1	Alta rotación del Nivel Estratégico	Cambio de Directrices Institucionales anualmente por la Junta Directiva	98%		
2	Ley de Fortalecimiento Seguridad Social poco favorable	Determina la extinción del SCPN en un tiempo limitado) El SCPN pasa a convertirse en un fondo cerrado Servicios que presta el SCPN (préstamos hipotecarios) se brindan a largo plazo mientras que el número de aportantes van disminuyendo)	100%		
3	Dependencia de la Policía Nacional para mejorar los procesos del SCPN	Estar anclados a los procesos de otras dependencias policiales para realizar gestiones (orden general, certificados generados DGL, reuniones con otros organismos, instructivo para prestaciones, del proceso que debe generarse)	89%		
4	Cambios en las políticas económicas del país	Medidas que tome el Gobierno relacionadas a las tasas de interés Incremento de tasas de interés, impuestos, consecuencia en la afectación de la renta variable	95%		
5	Proceso de asignación de personal policial que proviene de la Comandancia en su mayoría no cuenta con formación, capacitación o experiencia para ocupar el cargo asignado	El pase del servidor policial se lo realiza, sin analizar un perfil de cargo, se lo realiza de esa manera por ocupar el cargo con rapidez y reducción de costos	98%		

Elaboración Propia

Fuente: Departamento de Planificación

1.2 Matrices de interrelación y posicionamiento estratégico

1.2.1 Matriz de Aprovechabilidad

La matriz de aprovechabilidad confronta las oportunidades más destacadas (externa) y las fortalezas (internas) para lograr cuantitativamente las de mayor atención para la descripción de las estrategias, de manera que no se desperdicien recursos, es decir trata de aprovechar todas las oportunidades que posee la institución y conservar y afianzar las fortalezas.

Tabla 10
Escala para cuantificación de Matriz de Aprovechabilidad

Escala	Impacto	Gobierno
10	Alto Impacto	Alto Gobierno
8	Alto Impacto	Medio Gobierno
6	Medio Impacto	Alto Gobierno
5	Medio Impacto	Medio Gobierno
4	Medio Impacto	Bajo Gobierno
3	Bajo Impacto	Medio Gobierno
2	Bajo Impacto	Bajo Gobierno

Elaboración Propia

Fuente: Departamento de Planificación

En la escala para cuantificación se observan las variables alto, medio y bajo impacto se han considerado para identificar las variables que causan mayor impacto en la Institución, de la misma manera se considera alto, medio y bajo gobierno, debido a que el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, tiene dos instancias de aprobación el más alto se considera a la Junta Directiva, medio gobierno es la aprobación del señor Director Ejecutivo y bajo gobierno son los mandos de Jefaturas existentes, estas variables se han considerado ya que cada estrategia tiene un nivel de impacto institucional y también tiene un nivel de aprobación definido en la Ley y Reglamento.

Consta dentro del Reglamento de la Ley del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional lo siguiente:

“Conocer y autorizar los actos, contratos, transferencias de dominio de bienes muebles y toda operación económica que excediere de la cuantía máxima de disposición asignada al Director Ejecutivo.”

“Someter a conocimiento y aprobación de la Junta Directiva el proyecto del presupuesto anual del organismo, en el que se incluirá la propuesta para la fijación de cupos y cuantía, así como, los ingresos y sus variaciones, los egresos y sus variaciones, los gastos administrativos, los gastos operativos y las afectaciones del activo”. (EC 2003, , Reglamento Orgánico del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, Registro Oficial 80, Suplemento 12 de octubre)

Se ha definido para esta escala el impacto tanto para la valoración de la matriz de aprovechabilidad como para la matriz de vulnerabilidad, debido a la manera que influye en la Institución y hemos definido a gobierno cuando depende del mando institucional su decisión.

Tabla 11
Matriz de Aprovechabilidad

Matriz de Aprovechabilidad		OP 1	OP 2	OP 3	OP 4	OP 5	OP 6	TOTAL
		Nuevas estrategias de gobierno	Sector Financiero estable para la colocación de inversiones	Apoyo del alto mando y de los organismos policiales en la gestión del Servicio de Cesantía	Posibilidad de diseñar nuevos productos crediticios y servicios para atender necesidades del mercado objetivo	Desarrollar al talento humano en sus CDHS a través de centros de formación y capacitación	Colocación de inversiones en entidades financieras y comerciales	
FO 1	Portafolio de inversiones diversificado	10	10	10	6	6	10	52
FO 2	Autonomía Administrativa Financiera con Patrimonio Solvente	2	10	8	10	8	10	48
FO 3	Condiciones crediticias con ventaja competitiva	4	10	4	10	3	10	41
FO 4	Apoyo del nivel directivo en desarrollar proyectos institucionales	2	8	10	8	10	10	48
FO 5	Se cuenta con programas licenciados	6	2	2	3	3	2	18
FO 6	Edificación Propia	2	6	3	2	3	5	21
FO 7	Mecanismos de recuperación de cartera	5	3	3	6	2	6	25
FO 8	Cuenta con canales de comunicación interna y externa	3	6	10	10	10	8	47
FO 9	Organismo de Seguridad Social reconocido a nivel policial	3	6	6	10	2	8	35
FO 10	Desarrollo de una aplicación web integral a medida del SCPN	3	8	10	10	10	8	49
TOTAL		40	69	66	75	57	77	384

Elaboración Propia

Fuente: Departamento de Planificación

De la tabla antes descrita se han identificado los valores de la sumatoria más significativos, los cuales nos muestran que las variables tanto en impacto como en gobierno son relevantes, mientras que en los valores bajos las variables son eliminadas, en este caso no han

pasado al siguiente análisis las nuevas estrategias de gobierno, así como programas licenciados, edificación propia, mecanismos de recuperación de cartera y organismo de seguridad social reconocido a nivel policial.

1.2.2 Matriz de Vulnerabilidad

En esta matriz se interrelacionan los factores que impactan negativamente al funcionamiento de la empresa a nivel interno versus el externo, esto es debilidades y amenazas respectivamente.

La matriz de vulnerabilidad indica la manera cómo influye la amenaza sobre cada una de las debilidades, para cada uno de los elementos se hace una confrontación de los términos y se toma en cuenta la calificación relacionada con nuestra escala impacto – gobierno, este ejercicio nos ayuda a saber cuantitativamente, cuál de los factores posee más incidencia en la empresa y saber qué decisión tomamos para poder minimizarla o llegar a eliminarla.

Tabla 12
Matriz de Vulnerabilidad

Matriz de Vulnerabilidad		AM1	AM2	AM3	AM4	AM5	TOTAL
		Alta rotación de personal de Nivel Estratégico	Ley de Fortalecimiento Seguridad Social poco favorables	Dependencia de la Policía Nacional para mejorar los procesos del SCPN	Cambios en las políticas económicas del país	Proceso de asignación del personal policial que proviene de la Comandancia en su mayoría no cuenta con formación, capacitación experiencia para ocupar el cargo asignado	
DE 1	Poca gestión en la administración por procesos	10	3	10	5	10	38
DE 2	Manual de cargos desactualizado	10	4	10	3	10	37
DE 3	Gestión de Talento Humano poco desarrollo	2	2	6	2	10	22
DE 4	Definición de políticas en procesos sustantivos	8	6	10	6	10	40

DE 5	Falta de desarrollo de herramientas de gestión de Talento Humano	10	3	10	3	10	36
DE 6	Normativa Interna desactualizada	2	2	10	2	4	20
DE 7	No se cuenta con un plan de marketing o de comunicación para difundir servicios y productos	10	2	10	2	10	34
DE 8	Proceso de selección no está anclado a servidores policiales	10	3	10	2	10	35
DE 9	Baja gestión en convenios comerciales	10	2	10	2	2	26
DE 10	Débil gestión en la recuperación de las inversiones en default nacionales e internacionales	10	3	10	6	10	39
TOTAL		82	30	96	33	86	327

Elaboración Propia

Fuente: Departamento de Planificación

De la tabla antes descrita se han identificado los valores de la sumatoria más significativos, los cuales nos muestran que las variables tanto en impacto como en gobierno son relevantes, mientras que en los valores bajos las variables son eliminadas, en este caso se han eliminado la Ley de Fortalecimiento Seguridad Social Fuerzas Armadas y Policía, Cambios en las políticas económicas del país, estas son significativas pero son amenazas, para que las mismas se minimicen debemos gestionar alternativas que nos permitan convivir con las amenazas y debilidades.

Esta calificación se realizó en virtud de contar solamente con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que son relevantes las cuales pasan a ser utilizadas para la Matriz de Síntesis.

1.2.3 Matriz de Síntesis Estratégica

Esta matriz recoge nuestras principales oportunidades, amenazas, debilidades, fortalezas sobre las cuales se analizan el cruce de las diferentes variables y se obtendrán los respectivos objetivos estratégicos.

Tabla 13
Matriz de Síntesis Estratégica

Matriz de Síntesis Estratégica		Nº	Oportunidades	Nº	Amenazas
		OP2	Sector Financiero estable para la colocación de inversiones y alianzas comerciales	AM1	Alta rotación del Nivel Estratégico
		OP3	Apoyo del alto mando y de los organismos policiales en la gestión del Servicio de Cesantía	AM3	Dependencia de la Policía Nacional para mejorar los procesos del SCPN
		OP4	Posibilidad de diseñar nuevos productos crediticios y servicios para atender necesidades insatisfechas del mercado objetivo		
		OP5	Desarrollar al talento humano en sus CDHS a través de Centros de Formación y capacitación	AM5	Proceso de asignación del personal policial que proviene de la Comandancia en su mayoría no cuenta con formación, capacitación experiencia para ocupar el cargo asignado
		OP6	Colocación de inversiones renta fija, renta variable, empresas financieras, comerciales		
Nº	Debilidades				
DE1	Poca gestión en la administración por procesos	DE1OP4 Incrementar el uso de las tecnologías de información y comunicación en los procesos institucionales		DE1AM3 Gestionar ante la Comandancia procesos transversales que permitan gestionar de manera ágil los procesos de prestaciones	
DE2	Manual de Cargos desactualizado	DE2OP3 Desarrollar un manual de cargos que contemple tanto los funcionarios civiles como policiales que cumplan perfiles de cargo		DE2AM5 Asignar personal policial conforme un manual de cargos actualizado	
DE4	Falta de definición de políticas en los procesos sustantivos	DE4OP4 Incrementar el uso de las tecnologías de información y comunicación en los procesos institucionales		DE4AM1 Solicitar al DGP que el personal policial sea permanente dentro de la Institución	
DE5	Falta de desarrollo de herramientas de gestión de Talento Humano	DE5OP3 Desarrollar herramientas de gestión del talento humano en los subsistemas de selección, evaluación, capacitación, para que sean implementadas en el SCPN, a todo el personal		DE5AM5 Desarrollar herramientas de gestión de talento humano, que permitan seleccionar el personal en base a competencias, formación y experiencia que exige el perfil de cargo	

		DE5OP5 Diseñar un plan de capacitación para actualizar y mejorar los conocimientos del personal	DE5AM3 Gestionar ante la Comandancia se proceda con selección de personal policial para ser asignado al SCPN
DE6	No se cuenta con un plan de gestión de marketing o comunicación	DE6OP4 Elaborar un plan de comunicación y marketing para difusión de los productos y servicios del SCPN	DE6AM3 Contar con estrategias de comunicación para difundir lo relacionado con la misión de la Institución, a fin de que los socios estén informados de los cambios en la Ley de Fortalecimiento y su impacto en la Institución
DE7	Proceso de selección no esta anclado para servidores policiales	DE7OP3 Gestionar ante la Junta Directiva, Dirección de Personal que los servidores policiales, pasen por una selección de personal que cumplan con un perfil de cargo	DE9AM1 Contar con personal policial para agilizar los procesos de recuperación de las inversiones en default
DE9	Débil gestión en la recuperación de las inversiones en default nacionales e internacionales	DE9OP3 Gestionar procesos de contratación pública para contratar patrocinio jurídico para recuperación de las inversiones en default	
FO1	Portafolio de Inversiones diversificado	FO1OP2 Optimizar la gestión del portafolio de inversiones bajo criterios de seguridad, rentabilidad, diversificación y menor riesgo	FO1AM5 Contar con perfiles de elaboración, revisión y aprobación en el manejo del portafolio de inversiones
FO2	Autonomía Administrativa y Financiera con Patrimonio solvente	FO2OP3 Proponer un redireccionamiento estratégico que nos permita conocer las acciones estratégicas que se realizarán para la condición actual del fondo	FO2AM3 Mantener niveles adecuados de liquidez con una correcta administración de los recursos institucionales
FO3	Condiciones crediticias con ventaja competitiva	FO3OP4 Desarrollar nuevos productos y servicios que brinda el SCPN con base a las condiciones crediticias con ventaja competitiva	FO3AM3 Aprovechar las condiciones crediticias en las que se puede desempeñar el SCPN
FO4	Apoyo del Nivel Directivo en proyectos institucionales	FO4OP4 Diseñar un proyecto de expansión para conocer la viabilidad de implementar otra oficina del SCPN en otras ciudades	FO4 AM3 Implementar una planificación operativa basada en proyectos que permita la correcta asignación de recursos para desarrollar proyectos en la Institución
FO5	Cuenta con canales de comunicación interna y externa	FO5OP4 Desarrollo de la gestión comunicacional directa y digital	FO5AM3 Incrementar la cobertura de los productos y servicios institucionales a nivel nacional por medio de un plan de comunicación a través de

				las Tecnologías de información y comunicación.
FO7	Desarrollo de una aplicación web integral a la medida del SCPN	FO7OP4OP6 Incrementar el uso de las tecnologías de comunicación e información en los procesos institucionales		FO6AM3 Mejorar los procesos institucionales incorporando gestiones transversales entre los organismos policiales mejorando los productos y servicios

Elaboración Propia

Fuente: Departamento de Planificación

Con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas priorizadas, hemos realizado la Matriz de Síntesis Estratégica, es la que nos permite combinar las diferentes variables, con la finalidad de desarrollar estrategias que nos permitan avanzar con nuestro Plan Estratégico, es decir potenciando nuestras fortalezas y debilidades y minimizando las debilidades y amenazas.

Con la Matriz de Síntesis Estratégica se han agrupado las estrategias con las cuales se han podido definir los objetivos estratégicos, que están básicamente concentrados en mejorar la calidad de los productos y servicios, así como ampliar su cobertura, mejorar el rendimiento del portafolio, contar con adecuados índices de liquidez en la administración de recursos financieros, incrementar el uso de tecnologías de comunicación, y desarrollar el talento humano.

En año 2018 y 2019 se realizaron 27 reuniones de trabajo para el levantamiento del diagnóstico institucional y análisis situacional, así también se organizaron 3 talleres grupales en los cuales participaron el 60% del personal para la formulación de Matriz de Aprovechabilidad como la de vulnerabilidad, matrices de interrelación posteriormente en reuniones de los funcionarios coordinadores a nivel de servidor público 7, se realizó la Matriz de Síntesis Estratégica con la cual se fueron determinando los objetivos a realizar, talleres que permitieron realizar un análisis profundo de la situación institucional vista desde varios ámbitos de gestión institucional.

2.Declaración de elementos orientadores (Visión, Misión, Valores)

2.1 Visión

La visión es una imagen proyectada de un futuro deseado por la Institución, se describe a donde desea llegar dentro de los próximos años.

Siguiendo la guía metodológica de la SENPLADES, nos indica los distintos puntos de vista que debe seguir la Institución para cumplir con el marco constitucional, el plan nacional de gobierno.

Para su elaboración, se deben responder las siguientes preguntas básicas:

- ¿Qué objetivos y políticas nacionales se desea y se debe implementar como institución (Plan Nacional para el Buen Vivir, Agendas y Políticas Sectoriales)?
- ¿Qué contribuciones específicas brindaremos a la sociedad desde nuestro ámbito de acción?
- ¿Qué cambios queremos propiciar con las acciones institucionales, para superar inequidades y desigualdades, para fomentar sociedades justas y democráticas, y para desmontar patrones culturales que perennizan exclusión y marginación de amplios sectores de la población?

2.1.1 Visión anterior

El Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, será una Institución que a través del uso de tecnología de punta, el fortalecimiento de su talento humano y la conservación de nuestros valores, garantice un manejo eficiente y seguro de los fondos de cesantía, brindando un servicio más ágil y accesible para todos los servidores de la Policía Nacional y sus familias durante su vida profesional y luego de su retiro.

2.1.2 Visión sugerida

“Para el 2022 el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, será una Institución con una administración sostenible y sustentable del seguro de cesantía para el beneficio de los afiliados, sobre la base de sus valores institucionales”

2.2 Misión

Es la razón de ser de la institución, y parte del rol y las competencias de la misma. El consenso y la participación son elementos fundamentales a la hora de definir la misión, ya que permiten el compromiso y la motivación necesaria para movilizar a las y los integrantes de la organización. ²

La misión abarca al ámbito de acción de la institución y a todos sus niveles. Responde a la naturaleza de las actividades institucionales y a la población a la que sirve.

² Guía Metodológica de Planificación, SENPLADES 2012

Para su formulación se debe responder cuatro preguntas básicas:

¿Quiénes somos? ¿Qué buscamos? ¿Qué necesidades satisfacer? ¿Cómo se satisfacen estas necesidades?

2.2.1 Misión anterior

Somos la institución encargada de administrar los aportes de los Servidores Policiales, garantizando el pago oportuno y satisfactorio del seguro de Cesantía, impulsando la calidad de vida de los beneficiarios, con el compromiso de mejora continua de manera profesional, responsable y transparente, dentro del marco legal vigente

2.2.2 Misión sugerida

El Servicio de Cesantía de la Policía Nacional es una prestación social obligatoria e irrenunciable que se concede al personal policial cesante, brinda servicios de préstamos, devolución de aportes y cesantía, de acuerdo con su Ley y Reglamento.

2.3 Valores

Son un conjunto de normas y creencias consideradas deseables, que guían la gestión de la entidad; representan su orientación y cultura institucional. Toda organización tiene un conjunto de valores, que pueden estar implícitos o explícitos, y deben ser analizados y, si fuera el caso, ajustados y redefinidos. Los valores de una institución deben ser conocidos por los miembros de la misma, pues son los pilares fundamentales para el desarrollo de una cultura organizacional y promueven un cambio de pensamiento en las personas. Estos, una vez definidos y explicitados, se convierten en la inspiración y su pauta de comportamiento.³

¿Cuál es la forma en la que hacemos nuestro trabajo?

¿Cuál es la forma en la que deberíamos hacer nuestro trabajo?

¿Qué ventajas ofrece la forma en la que hacemos nuestro trabajo?

¿Al interior de la institución. se perciben relaciones de igualdad de oportunidades y trato para todos y todas?

¿La gestión institucional se realiza con liderazgo, compromiso y con el propósito de garantizar los derechos de la población en su diversidad?

³ Guía Metodológica de Planificación, SENPLADES 2012

Los valores institucionales se mantienen de acuerdo con el siguiente detalle:

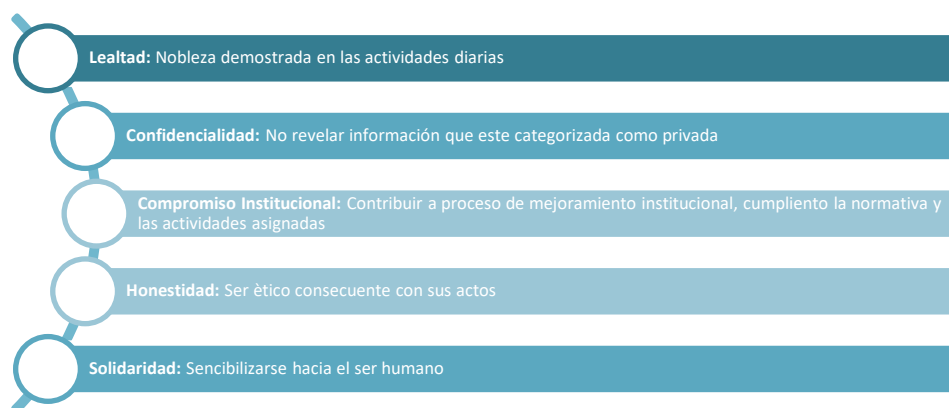


Figura 4. Valores Institucionales

3.Objetivos Estratégicos

Describe los resultados que la institución desea alcanzar en un tiempo determinado, hacia dónde deben dirigirse los esfuerzos y recursos. Los objetivos estratégicos institucionales (OEI) deben responder al Plan Nacional para el Buen Vivir, a las Agendas y Políticas Intersectoriales y Sectoriales, en base al rol, competencias o funciones que le fueron asignadas a la institución.

Los objetivos estratégicos institucionales deben ser un desglose de la visión, guardar consistencia con la misión y deben considerar el análisis FODA. Además, deben cumplir ciertas características como: estar claramente definidos, ser medibles, realistas y coherentes.

- 1.-Incrementar la calidad de los productos y servicios institucionales que genera el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional
- 2.-Incrementar la tasa de rendimiento en el portafolio de inversiones
- 3.-Incrementar la cobertura de los productos y servicios del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional
- 4.-Mantener niveles adecuados de liquidez en la administración de los recursos financieros institucionales
- 5.-Incrementar el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación en los procesos institucionales

6.-Incrementar el desarrollo integral del Talento Humano del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional

4.Construcción de Indicadores de PE

Tabla 14
Construcción de Indicadores

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	LINEA BASE	META DIC 19	FRECUENCIA DE REPORTE	FUENTE DE CAPTURA DEL DATO	NOMBRE DEL RESPONSABLE
OE 1 Incrementar la calidad de los productos y servicios institucionales	SATISFACCIÓN DE USUARIOS	(# de requerimientos de información calificados con excelente/# de requerimientos de información atendidos)*100	0	80%	MENSUAL	Reporte del Calificador de Atención al Cliente	Jefe de Préstamos
	RAZON NIVEL DE FONDEO	Sumatoria Valor Actual Ingresos Anuales/ Sumatoria Valor Actual Egresos Anuales	90,83	91%	ANUAL	Estudio Actuarial	Asesor Actuarial
OE 2 Incrementar la tasa de rendimiento en el portafolio de inversiones	RENDIMIENTO DE LAS INVERSIONES	Tasa de Rendimiento	6,46	7	MENSUAL	Informe Asesor Técnico Financiero	Asesor Técnico Financiero
OE 3 Incrementar la cobertura de los productos y servicios del SCPN a nivel territorial	COLOCACION DE CREDITOS	# colocación de créditos a nivel nacional	1180	1200	MENSUAL	Estadísticas Préstamos	Jefe de Préstamos
	ACCESO A TRAVES DE CANALES DIGITALES	# de consultas atendidas en redes sociales	401	600	MENSUAL	Estadísticas Facebook	Jefe de TICS
	PUNTOS DE ATENCIÓN DEL SCPN	# Puntos de Atención Aperturados	2	3	ANUAL	Jefe de Préstamos	Jefe de Préstamos
OE 4 Mantener niveles adecuados de liquidez en la administración de los recursos financieros institucionales	RAZON CORRIENTE	Activo corriente/pasivo corriente	40,74	42,56	MENSUAL	Balance General	Jefe Financiero
OE 5 Incrementar el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación en los procesos institucionales	SISTEMA INFORMÁTICO IMPLEMENTADO	# módulos aprobados del sistema integrado / # módulos desarrollados del sistema integrado	0	17	TRIMESTRAL	INFORME DE TIC'S	Jefe de TICS
OE 6 Incrementar el desarrollo integral de Talento Humano del SCPN.	PLANES DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	% de ejecución del Plan de Capacitación	0%	45%	MENSUAL	Plan de Capacitación	Jefe de Talento Humano

Elaboración Propia

Fuente: Planificación

5.Balanced Scorecard

Es una herramienta que permite implementar y llevar a la práctica el Plan Estratégico de la Compañía, es un modelo de gestión que agrupa los objetivos bajo cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje, además permite ligar los objetivos a planes de acción estableciendo metas que son medidas a

través de indicadores, permiten alinear al comportamiento de los miembros de la Institución⁴

Es así que el Balanced Scorecard nos permite conocer los principios de las organizaciones basadas en la estrategia

3.7.5 Clasificación de los objetivos estratégicos, según su Perspectiva

Tabla 15
Clasificación de los objetivos estratégicos según su perspectiva

Objetivos Estratégicos	Financiera	Cliente	Interna	Aprendizaje y Crecimiento
1.-Incrementar la calidad de los productos y servicios institucionales que genera el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional			X	
2.-Incrementar la tasa de rendimiento en el portafolio de inversiones	X			
3.-Incrementar la cobertura de los productos y servicios del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional		X		
4.-Mantener niveles adecuados de liquidez en la administración de los recursos financieros institucionales	X			
5.-Incrementar el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación en los procesos institucionales				X
6.-Incrementar el desarrollo integral del Talento Humano del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional				X

Fuente: Departamento de Planificación
Elaboración Propia

6. Mapa Estratégico

A partir de la información obtenida, se presenta en forma gráfica el mapa estratégico de la Institución, en este mapa se podrá observar perspectiva por perspectiva cada uno de los objetivos planteados con sus respectivas medidas de cumplimiento de las mismas se describen en las relaciones causa efecto que se pueden medir y justificar.

⁴ Como utilizar el cuadro de mando integral, Robert S. Kaplan Pág. 23

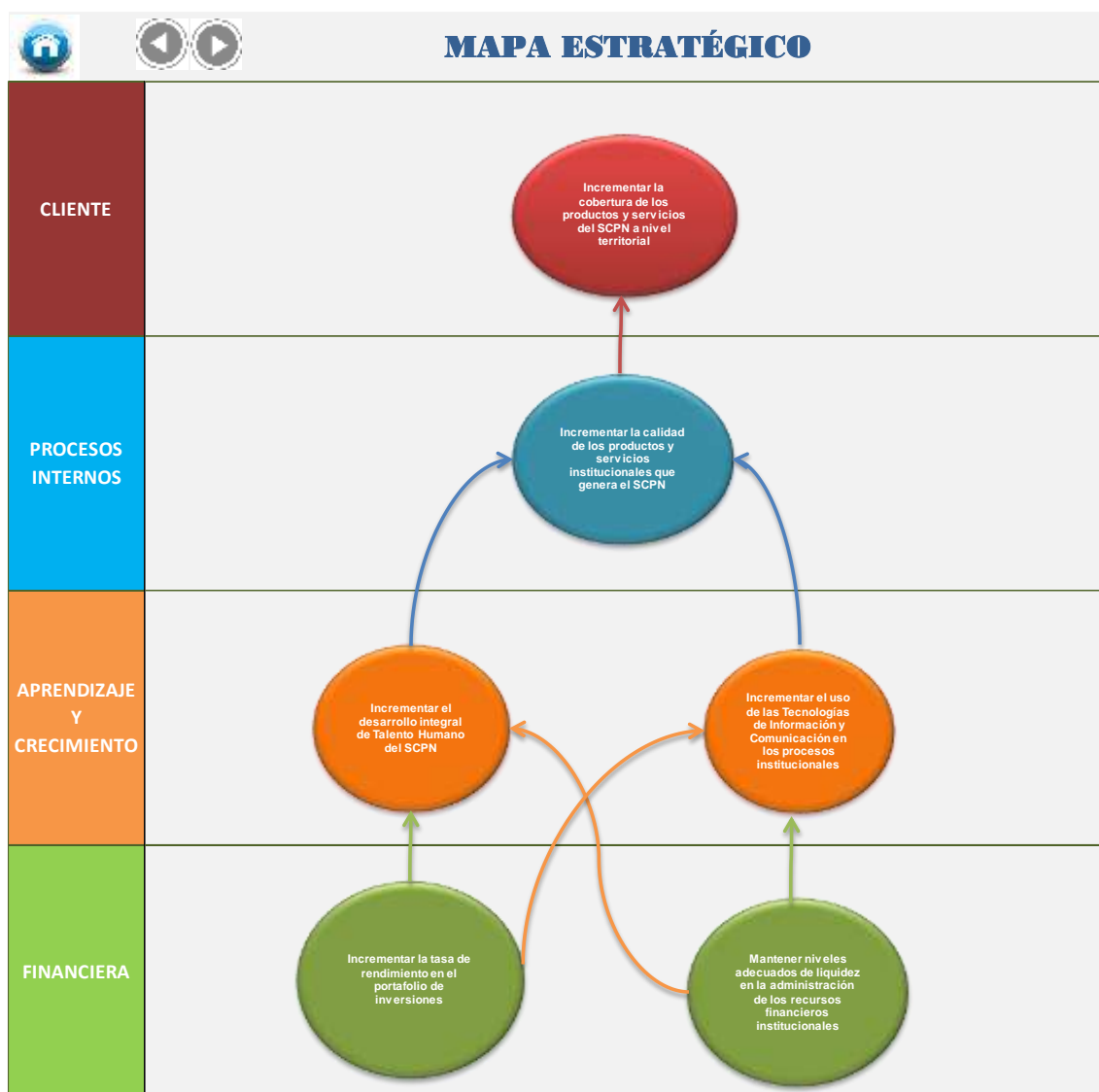


Figura 5. Mapa de Relacionamiento basada en perspectivas

Podemos visualizar en el mapa estratégico, que los objetivos en la perspectiva financiera, apalancan los objetivos estratégicos contemplados en la perspectiva aprendizaje y crecimiento, debido a que el factor financiero es relevante en la planificación por cuanto un plan necesita apoyarse en sus recursos, en este caso para incrementar el desarrollo del talento humano, con el fin de brindar capacitación y formación académica según lo permite la ley, para capacitar a los funcionarios tomando en consideración los aspectos a mejorar de cada funcionario, de la misma manera para aprovechar el uso de las tecnologías de información y comunicación para hacer más ágiles los procesos de comunicación, esto nos permite incrementar la calidad de los productos y servicios con lo cual se espera incrementar la cobertura de los productos y servicios que el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional brinda a sus usuarios.

7 Tablero de Gestión

El Tablero de Comando permite trasladar esta estrategia a términos operativos y lo hace logrando que sea comprendida por todos los miembros de la organización realizando un mapa de relaciones causa-efecto que permite percibir cómo se logran los objetivos a través de perspectivas que la dirección de la empresa, a través del trabajo en equipo efectuado, considere importantes para garantizar el éxito de su negocio.

Gráfico 6
Pasos del Tablero de Mando

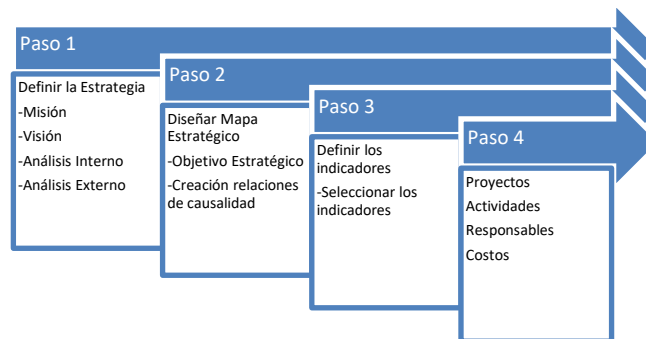


Figura 7. Pasos del Tablero de Mando

Capítulo Cuarto

Propuesta Plan Operativo Anual

1 Elaboración Plan Operativo Anual

Para la elaboración del Plan Operativo Anual, desde el año 2018 al 2019 se realizaron 16 talleres de capacitación de proyectos, se diseñaron conjuntamente con equipos de trabajo del nivel medio del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, los diferentes proyectos, en los cuales se define los objetivos, actividades, plazos, responsables, presupuesto, el cual se presenta en el Anexo 1.

1.2 Diseño de Proyectos

Para la mejor comprensión de los Proyectos se ha diseñado bajo los formatos propuestos, Acta de Constitución de Proyectos, Requerimiento de Recursos, Asignación de Fondos.

Tabla 16
Proyectos Identificados

Objetivos Estratégicos	Proyectos	Perspectiva
1.-Incrementar la calidad de los productos y servicios institucionales que genera el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Fortalecimiento de los canales de comunicación directa y digital del SCPN -Proyecto de Mantenimiento Preventivo y correctivo de los bienes muebles, inmuebles, transporte del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Interna
2.-Incrementar la tasa de rendimiento en el portafolio de inversiones	Mejoramiento del Rendimiento del Portafolio de Inversiones considerando que el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional es un fondo cerrado Mejorar la gestión de riesgos a través de un módulo de riesgos	Financiera
3.-Incrementar la cobertura de los productos y servicios del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Fortalecimiento de la Cobertura de los Productos y Servicios de la Gestión de Préstamos a Nivel Nacional	Cliente
4.-Mantener niveles adecuados de liquidez en la administración de los recursos financieros institucionales	Administración eficiente de los recursos institucionales basados en Estudio Actuarial	Financiera
5.-Incrementar el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación en los procesos institucionales	Mejoramiento de la Infraestructura Tecnológica del SCPN	Aprendizaje y Crecimiento


6.-Incrementar el desarrollo integral del Talento Humano del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Proyecto Plan de Desarrollo Organizacional del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Aprendizaje y Crecimiento
--	--	---------------------------

Elaboración Propia

Fuente: Departamento de Planificación

Tabla 17

Proyecto Fortalecimiento de los canales de comunicación directa y digital del SCPN


SERVICIO DE CESANTIA DE LA POLICÍA NACIONAL		
ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO		
DEPARTAMENTO :	Comunicación Estratégica	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Incrementar la cobertura de los productos y servicios del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional a nivel territorial	
OBJETIVO OPERATIVO	Fortificar los canales de comunicación directa y digital del SCPN mediante la óptima difusión de los productos y servicios del SCPN en canales de comunicación directa y digital	
NOMBRE DEL PROYECTO	Fortalecimiento de los canales de comunicación directa y digital del SCPN	
JUSTIFICACIÓN	En virtud de consolidar una estrategia de comunicación en el SCPN que permita afianzar los canales de comunicación para de esta manera brindar un óptimo servicio en cuanto a la difusión de información relevante para el servidor policial, que necesita conocer sobre los productos y beneficios que ofrece el SCPN con el objetivo de mejorar su calidad de vida y el de su familia.	
OBJETIVO DEL PROYECTO	Fortalecer los canales de comunicación directa y digital del SCPN	
OBJETIVO ESPECIFICO:	Desarrollar las diferentes actividades programadas que son: coordinar con el Dpto. de Talento Humano las actividades del Call Center, contar con equipos de audio y video, realizar la coordinación en la ejecución de la asamblea general, tener un mayor alcance en la difusión de los productos y servicios del SCPN en medios de comunicación social , contar con el apoyo de Dirección en la gestión de Comunicación Estratégica y contar con un canal oficial de comunicación institucional, apertura redes sociales	
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	La realización de este proyecto consiste en realizar distintas actividades que permitan desarrollar de manera profesional un trabajo objetivo en lo que compete a la difusión de la información mediante los canales de comunicación internos y externos con el fin de optimizar los recursos e incrementar el nivel de satisfacción del usuario	
PRINCIPALES INTERESADOS	Servidores policiales y sus familias	
	Servidores del SCPN	
	Comando General	
RIESGOS	Existe la posibilidad de generar ruidos en el proceso de comunicación si no se maneja bien la elaboración de contenidos a difundir, los cuales pueden generar incertidumbre, conflictos y puede desencadenar en un caos.	

CRONOGRAMA DE HITOS PRINCIPALES (SI EXISTIERAN)					
ETAPA			TIEMPO	PORCENTAJE	
DISEÑO			360 días	35%	
PRESUPUESTO PRELIMINAR					
ACTIVIDADES:					
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN	PARTIDA PRESUPUESTARIA	VALOR REQUERIDO
Adquisición de los productos promocionales para la campaña BTL	Analista de Comunicación	01-01-2022	31-12-2022	530204 Edición Impresión y Reproducción 840103 Mobiliarios	25091,00
Contratación del servicio de grabación, diseño spots publicitarios entrevistas de audio y video que ofrece el SCPN	Analista de Comunicación	01-01-2022	31-12-2022	530207 Difusión Información y Publicidad	7080,00
Contratación del servicio de actualización de imagen corporativa para el SCPN	Analista de Comunicación	01-01-2022	31-12-2022	530204 Edición Impresión y Reproducción	4097,00
Contratación del servicio de un chat empresarial	Analista de Comunicación	01-01-2022	31-12-2022	530105 telecomunicaciones	1000,00
Servicio de Diseño e impresión de productos publicitarios y material promocional para la Asamblea General Ordinaria	Analista de Comunicación	01-01-2022	31-12-2022	530204 Edición Impresión y Reproducción	3000,00
Servicio de Publicidad en prensa tarifa empresarial	Analista de Comunicación	01-01-2022	31-12-2022	530207 Difusión Información y Publicidad	900,00
Contar con equipos de audio y video	Analista de Comunicación	01-01-2022	31-12-2022	531404 Maquinarias y Equipos 840104 Maquinarias y Equipos 840107 Equipos y sistemas informáticos	2942,00
Encuesta levantamiento de información para mejorar el servicio	Analista de Comunicación	01-01-2022	31-12-2022	S/N	0,00

Elaboración Propia

Tabla 18

Proyecto de Mantenimiento Preventivo y correctivo de los bienes muebles, inmuebles, transporte del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional

SERVICIO DE CESANTIA DE LA POLICÍA NACIONAL		 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional
ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO		
DEPARTAMENTO :	Administrativo	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	1.- Incrementar la calidad de los productos y los servicios institucionales que genera el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	
OBJETIVO OPERATIVO	Integrar los bienes y servicios de la Institución, mediante, la creación de un Plan de mantenimiento preventivo y correctivo de los bienes muebles, inmuebles y transporte del servicio de Cesantía de la Policía Nacional.	
NOMBRE DEL PROYECTO	DISEÑO, IMPLEMENTACION Y EJECUCION DEL PLAN DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LOS BIENES MUEBLES, INMUEBLES Y TRANSPORTE DEL SERVICIO DE CESANTIA DE LA POLICIA NACIONAL	
JUSTIFICACIÓN	El Edificio del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, requiere de una intervención integral para adecuarlo a su uso actual como oficinas del SCPN, dado que la institución, no cuenta con la instalaciones, equipos, ni personal especializados requeridos para atender todas las necesidades de mantener en perfectas condiciones los bienes muebles, inmuebles y transporte de la Institución, se requiere contratar varias empresas que nos garanticen que el servicio que preste y que los insumos, materiales y repuestos suministrados sean de óptima calidad, que cuente con el personal técnico experimentado, así como con el espacios y las herramientas requeridas para llevar a cabo un servicio completo en el SCPN mejorando de esta manera la imagen, comodidad y seguridad de los funcionarios y de los usuarios que llegan al SCPN.	
OBJETIVO DEL PROYECTO	1.- Contar con un Plan del Departamento Administrativo integral (Logística, Activos Fijos, Guarda almacén) que permita integrar los requerimientos y necesidades de todos los departamentos de la Institución, a través de la creación de un plan de mantenimiento integral de los bienes muebles, inmuebles y transporte del servicio de Cesantía de la Policía Nacional, el mismo que se lo aplicará a nivel general en todo el SCPN, mediante la contratación de diferentes empresas que brinden los bienes y servicios requeridos, unificando las necesidades de la Institución.	
OBJETIVO ESPECIFICO:	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar y facilitar a los servidores del SCPN pasajes aéreos nacionales e internacionales requeridos, ofreciendo los pasajes con la mejor tarifa y mejor itinerario de forma oportuna. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la operatividad al 100% en cada uno de los vehículos de propiedad del SCPN, para el cumplimiento de las actividades del personal del SCPN. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Conservar y garantizar la operatividad al 100% del ascensor de propiedad del SCPN permitiendo precautelar la seguridad de las personas que lo usan. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con suministros de oficina, aseo en general con la finalidad de que los funcionarios del SCPN, puedan realizar sus funciones diarias. 	
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	Para el diseño e implementación y ejecución del plan de mantenimiento integral de los bienes muebles, inmuebles y transporte, para el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, se lo dividirá en varias fases (Coordinación, levantamiento y ejecución del plan de Mantenimiento integral de los bienes muebles, inmuebles y transporte), los mismos que se aplicaran en la Institución en el periodo del año 2019.	

PRINCIPALES INTERESADOS	Unidades Administrativas del SCPN				
	Departamento Administrativo del SCPN				
RIESGOS	Riesgo Operativo, contar con el personal suficiente para cumplir con las actividades				
CRONOGRAMA DE HITOS PRINCIPALES (SI EXISTIERAN)					
ETAPA				TIEMPO	PORCENTAJE
DISEÑO				360 días	70%
PRESUPUESTO PRELIMINAR					
ACTIVIDADES:					
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN	PARTIDA PRESUPUESTARIA	VALOR REQUERIDO
Contratación de una empresa de limpieza para las oficinas de la sucursal de Guayaquil del SCPN	Analista Administrativo	01-01-2022	31-12-2022	530209	USD 400,00
Adquisición de mobiliario para el SCPN	Analista Administrativo	01-01-2022	31-12-2022	840103	USD 20,000,00
Contratación del servicio de mantenimiento correctivo y preventivo para la flota vehicular del SCPN	Analista Administrativo	01-01-2022	31-12-2022	530405	USD 6.200,00
Contratación del servicio de combustible para la flota vehicular del SCPN	Analista Administrativo	01-01-2022	31-12-2022	530803	USD 6.723,00
Contratación del servicio de mantenimiento preventivo y correctivo para las motocicletas del SCPN"	Analista Administrativo	01-01-2022	31-12-2022	530405	USD 4.450,00
Contratación del servicio de mantenimiento preventivo para el ascensor del SCPN	Analista Administrativo	01-01-2022	31-12-2022	530402	USD 2.400,00
Contratación del servicio de mantenimiento preventivo para los aires acondicionados del SCPN sucursal Guayaquil	Analista Administrativo	01-01-2022	31-12-2022	530209	USD 2.400,00


Mantenimiento de dispensadores de agua con el sistema de purificación a base de ozono para el SCPN	Analista Administrativo	01-01-2022	31-12-2022	530404	USD 600,00
Contratación del servicio de cable para el SCPN	Analista Administrativo	01-01-2022	31-12-2022	530105	USD 660,00
Contratación del servicio de telefonía móvil para las autoridades del SCPN	Analista Administrativo	01-01-2022	31-12-2022	530105	USD 960,00
Adquisición de suministros de cafetería para el SCPN	Analista Administrativo	01-01-2022	31-12-2022	530801	USD 3285,41
Adquisición suministros de oficina para el SCPN	Analista Administrativo	01-01-2022	31-12-2022	530801	USD 39.900,00
Adquisición de materiales de Aseo para SCPN	Analista Administrativo	01-01-2022	31-12-2022	530805	USD 8579,00
Contratación del Servicio de Correspondencia para el SCPN	Analista Administrativo	01-01-2022	31-12-2022	530106	USD 4.200,00
Contratación de las Pólizas de Incendio, Robo, Equipo Electrónico, Vehículos y Fidelidad del SCPN	Analista Administrativo	01-01-2022	31-12-2022	570201	USD 14.291,69
Fumigación y Desinfección del SCPN	Analista Administrativo	01-01-2022	31-12-2022	530209	USD 2.000,00
Adquisición de pasajes aéreos nacionales e internacionales en rutas que opera TAME para el SCPN	Analista Administrativo	01-01-2022	31-12-2022	530301 /530302	\$ 45,400
Adquisición de pasajes aéreos nacionales e internacionales en rutas que No opera TAME para el SCPN	Analista Administrativo	01-01-2022	31-12-2022	530301 /530302	\$ 10.000
Contratación del Servicio de Internet para el Parqueadero Colon del SCPN	Analista Administrativo	01-01-2022	31-12-2022	530105	\$ 900
Contratación del Servicio de lavado de los vehículos del SCPN	Analista Administrativo	01-01-2022	31-12-2022	530405	\$ 3.300
Contratación del mantenimiento del generador eléctrico del SCPN	Analista Administrativo	01-01-2022	31-12-2022	530402	USD 1.500,00

Mantenimiento de mobiliario para el SCPN	Analista Administrativo	01-01-2022	31-12-2022	530403	USD 6.600,00
--	-------------------------	------------	------------	--------	--------------

Elaboración Propia

Fuente: Departamento de Planificación

Tabla 19
Mejoramiento del Rendimiento del Portafolio de Inversiones considerando que el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional es un fondo cerrado

SERVICIO DE CESANTÍA DE LA POLICÍA NACIONAL		
ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO		
DEPARTAMENTO:	Inversiones	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Incrementar la tasa de rendimiento en el portafolio de inversiones	
OBJETIVO OPERATIVO	Mejorar el Rendimiento del Portafolio de Inversión considerando que el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional es un fondo cerrado.	
NOMBRE DEL PROYECTO	Mejoramiento del Rendimiento del Portafolio de Inversión considerando que el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional es un fondo cerrado.	
JUSTIFICACIÓN	Según la Ley de Fortalecimiento Seguridad Social, Fuerzas Armadas y Policía, publicada el 19 de octubre del 2016, en la cual establece el cambio de régimen para los servidores policiales que ingresaron a las filas policiales a partir del año 2016, de los cuales sus aportes patronales y aportes personales ya no ingresan a su cesantía sino por el contrario por pertenecer al nuevo régimen tienen una cuenta individual donde por sus aportes les pagan la tasa pasiva referencial del Banco Central del Ecuador, lo cual cambia totalmente el panorama para el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional ya que de ser un fondo abierto que año a año contaba con la integración de nuevos servidores policiales a las filas de la institución, ahora por el cambio suscitado en la Ley de Fortalecimiento lo convierte en un fondo cerrado, el cual según el estudio actuarial realizado al Servicio de Cesantía de la Policía Nacional al 31 de Diciembre de 2017, debe cambiar totalmente la forma en que funciona y parametrizarse a cubrir con el seguro de cesantía de hasta el último policía en un periodo estimado de 47 años.	
OBJETIVO DEL PROYECTO	Mejorar el Rendimiento del Portafolio de Inversión considerando que el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional es un fondo cerrado.	
OBJETIVO ESPECÍFICO:	Plantear estrategias que permitan crear un cambio positivo para el fondo.	
	Implementar Políticas para establecer montos de préstamos hipotecarios y consolidados	
	Adquirir títulos valores cuyo rendimiento sea superior al 8%, para incrementar en rendimiento del Portafolio.	
	Actualización del Reglamento de Inversiones	


	Realizar gestión jurídica en la recuperación de las inversiones vencidas y en Default				
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	La institución cuenta con un estudio actuarial donde ya nos brinda índices reales, con una línea de tiempo de vida de 47 años, periodo en el cual se requiere una excelente gestión del Portafolio de Inversiones que mejore la rentabilidad, y evite el déficit, que de mantener un bajo rendimiento como en la actualidad generaría que no se pueda cubrir con los seguros de cesantías de alrededor de 15,667 servidores policiales. Por tal motivo es muy levante cumplir con las actividades detalladas en el párrafo anterior las cuales nos van a permitir incrementar en rendimientos actual del Portafolio de Inversiones.				
PRINCIPALES INTERESADOS	Servidores policiales activos sujetos al régimen prestacional anterior				
	Comisión de Inversiones				
	Comité de Riesgos				
RIESGOS	Riesgo Operativo movimiento o salida del personal del área y por falta de comprometimiento de los responsables de cada actividad y por falta de colaboración de áreas relacionadas al proyecto: préstamos y asesoría jurídica				
	El riesgo sistemático por cambios políticos imprevistos				
CRONOGRAMA DE HITOS PRINCIPALES (SI EXISTIERAN)					
ETAPA				TIEMPO	PORCENTAJE
DISEÑO				360 días	50%
PRESUPUESTO PRELIMINAR					
ACTIVIDADES:					
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN	PARTIDA PRESUPUESTARIA	VALOR REQUERIDO
Plantear estrategias que permitan crear un cambio positivo para el fondo.	Analista de Inversiones	01-01-2022	31-12-2022	S/N	\$ 0,00
Implementar Políticas para establecer montos de préstamos hipotecarios y consolidados	Asesor Técnico de Inversiones	01-01-2022	31-12-2022	S/N	\$ 0,00
Adquirir títulos valores cuyo rendimiento sea superior al 8%, para incrementar en rendimiento del Portafolio.	Asesor Técnico de Inversiones	01-01-2022	31-12-2022	S/N	\$ 0,00

Actualización del Reglamento de Inversiones	Asesor Técnico de Inversiones	01-01-2022	31-12-2022	530601 CONSULTORIA	\$ 8.000,00
Realizar gestión jurídica en la recuperación de inversiones que se encuentran en Default en el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Director Jurídico	01-01-2022	31-12-2022	530601 CONSULTORIA	\$ 280.630,00

Elaboración Propia

Fuente: Departamento de Planificación

Tabla 20
Mejorar la gestión de riesgos a través de un módulo de riesgos


SERVICIO DE CESANTIA DE LA POLICÍA NACIONAL			Servicio de Cesantía de la Policía Nacional
ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO			
DEPARTAMENTO:	Riesgos		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Mantener niveles adecuados de liquidez en la administración de los recursos financieros institucionales.		
OBJETIVO OPERATIVO	Mejoramiento de la gestión de riesgo, mediante la aplicación de un módulo de riesgos integrado al core institucional		
NOMBRE DEL PROYECTO	Mejoramiento de la gestión de riesgos a través de un módulo de riesgos		
JUSTIFICACIÓN	Con base a lo que establece el LIBRO II.- NORMAS DE CONTROL PARA LAS ENTIDADES DEL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL, TÍTULO VII.- DE LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS, ARTÍCULO 1.- Las instituciones que integran el sistema nacional de seguridad social controladas por la Superintendencia de Bancos, deberán establecer esquemas eficientes y efectivos de administración y control de todos los riesgos a los que se encuentran expuestas en el desarrollo del negocio, conforme su objeto social, sin perjuicio del cumplimiento de las obligaciones que sobre la materia establezcan otras normas especiales y/o particulares.		
OBJETIVO DEL PROYECTO	Mejorar la gestión de riesgos a través de un módulo de riesgos.		
OBJETIVO ESPECÍFICO:	Contar con un módulo de riesgos enlazado al nuevo Core Bancario		
	Manejar los riesgos en un software automatizado		
	Actualizar la metodología de riesgos		

		Generar reportes sistematizados			
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO		Establecer esquemas eficientes y efectivos de administración y control de todos los riesgos a los que se encuentran expuestas el SCPN.			
PRINCIPALES INTERESADOS		Departamento de Riesgos			
		Dirección Ejecutiva			
		Comité de Riesgos			
		Comisión de Inversiones			
RIESGOS		Falta de control preventivo, concurrente y correctivo			
CRONOGRAMA DE HITOS PRINCIPALES (SI EXISTIERAN)					
ETAPA DISEÑO			TIEMPO	PORCENTAJE	
Monitoreo y validación del funcionamiento del nuevo sistema integrado			180 días	50%	
PRESUPUESTO PRELIMINAR					
ACTIVIDADES:					
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FEC HA INICIO	FEC HA FIN	PARTIDA PRESUPUESTARIA	VALOR REQUERIDO
Levantamiento de las condiciones que establece el Organismo de Control SBS para el Monitoreo de riesgos	Analista de Riesgos	01-01-2022	31-12-2022	S/N	\$ 0,00
Acompañamiento en el diseño del módulo de riesgos	Jefe de Riesgos	01-01-2022	31-12-2022	S/N	\$ 0,00
Validación y ajuste del módulo de riesgos	Jefe de Riesgos	01-01-2022	31-12-2022	530701 Desarrollo Actualización y Asistencia Técnica de Soporte de Sistemas Informáticos	\$ 50.000

Elaboración Propia

Fuente: Departamento de Planificación

Tabla 21
Fortalecimiento de la Cobertura de los Productos y Servicios de la Gestión de Préstamos a Nivel Nacional

SERVICIO DE CESANTIA DE LA POLICÍA NACIONAL		 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional
ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO		
DEPARTAMENTO:	Préstamos	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Incrementar la cobertura de los productos y servicios del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional a nivel territorial	
OBJETIVO OPERATIVO	Fortalecimiento de la cobertura de productos y servicios de la gestión de préstamos a nivel nacional.	
NOMBRE DEL PROYECTO	Fortalecimiento de la cobertura de productos y servicios de la gestión de préstamos a nivel nacional.	
JUSTIFICACIÓN	El fortalecimiento de la cobertura de los productos y servicios de la gestión de préstamos es necesaria, debido a que los servidores policiales se trasladan a la Matriz en Quito, para conocer cómo pueden acceder a un préstamo, hipotecario, quirografario, prendario, realizamos planificación de visitas a nivel nacional para colocación de créditos y para brindar información, la cobertura de los servicios es necesaria debido a que los socios deben viajar para conocer el estado de su trámite, no se respeta los turnos, el personal de atención al cliente cuando tienen que ir a provincia no tiene los viáticos para sus gastos, se necesita desarrollar un manual de crédito y de cobranzas, políticas de atención al cliente, se requiere de apoyo en la planificación de cobranzas, y de préstamos, para mayor cobertura de los productos y servicios se debe contar con canales de comunicación para que difundan la información relacionada a préstamos.	
OBJETIVO DEL PROYECTO	Incrementar la cobertura de los productos y servicios del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional a nivel territorial	
OBJETIVO ESPECIFICO:	Elaborar una óptima planificación de prestamos	
	Definir políticas de atención al cliente	
	Desarrollar un Manual de Crédito	
	Fortalecer la comunicación telefónica, en redes sociales	
	Realizar un estudio de mercado para conocer la factibilidad de apertura una nueva agencia	
	Contar con la herramienta web para monitorear la capacidad de endeudamiento del servidor	
	Elaborar una óptima planificación de la gestión de cobranzas	


DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	Fortalecer la cobertura de los productos y servicios a nivel nacional, alineando los esfuerzos del departamento de préstamos, desarrollando manuales de préstamos, de cobranzas, políticas de atención al cliente, aumentando la planificación para la colocación de préstamos y recuperación de valores por cobranzas, fomentar la mejor atención al cliente, contar con canales de comunicación para evitar la acumulación de socios que buscan información.				
PRINCIPALES INTERESADOS	Policías Activos del SCPN				
	Comité de préstamos				
	Dirección ejecutiva				
RIESGOS	Riesgo Operativo se debe cumplir con la planificación para la colocación de préstamos				
CRONOGRAMA DE HITOS PRINCIPALES (SI EXISTIERAN)					
ETAPA			TIEMPO	PORCENTAJE	
DISEÑO			360 días	70%	
PRESUPUESTO PRELIMINAR					
ACTIVIDADES:					
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN	PARTIDA PRESUPUESTARIA	VALOR REQUERIDO
DEFINIR POLITICAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE	Analista de préstamos	01-01-2022	31-12-2022	S/N	\$ 0,00
CONTAR CON UN MANUAL DE CREDITO	Jefe de Préstamos	01-01-2022	31-12-2022	S/N	\$ 0,00
FORTALECER LA COMUNICACION EXTERNA	Jefe de Comunicación Estratégica				
REALIZAR UN ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA APERTURAR UNA NUEVA AGENCIA	Jefe de Préstamos	01-01-2022	31-12-2022	Consultoría	\$ 3.000
CONTROL DE LA CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO DEL SERVIDOR	Jefe de préstamos	01-01-2022	31-12-2022	530702 arrendamiento y Licencias de Uso de Paquetes Informáticos	\$ 12.800

ELABORAR UN OPTIMA PLANIFICACION DE LA GESTION DE PRESTAMOS	Jefe de préstamos	01-01-2022	31-12-2022	Información entregada al Departamento Administrativo para consolidación	\$ 0,00
ELABORAR UN OPTIMA PLANIFICACION DE LA GESTION DE COBRANZAS	Analista de Cobranzas	01-01-2022	31-12-2022	Información entregada al Departamento Administrativo para consolidación	\$ 0,00

Elaboración Propia

Fuente: Departamento de Planificación

Tabla 22
Mejoramiento de la Infraestructura Tecnológica del SCPN

SERVICIO DE CESANTIA DE LA POLICÍA NACIONAL		 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional
ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO		
DEPARTAMENTO:	Tecnologías de Información y Comunicación	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Renovar la infraestructura tecnológica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	
OBJETIVO OPERATIVO	Integrar servicios de tecnológica en una solo infraestructura que aseguren el manejo de una administración de recursos más eficiente	
NOMBRE DEL PROYECTO	MEJORA DE LA INFRAESTRUCTURA TECNOLOGICA DEL SCPN	
JUSTIFICACIÓN	<p>1. El Departamento de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) del SCPN-Quito en su "DATA CENTER" posee servidores de marca HP, tipo Proliant 380 de generación G4, G5, los mismos que se encuentran obsoletos y no cumplen con los requerimientos actuales de la tecnología.</p> <p>2. Alto consumo de energía electricidad, debido a que los servidores en los que actualmente se encuentran los sistemas SIIAFD y SYMOWY son de alto consumo (energía, calor, espacio físico)</p> <p>3. Incremento del número de préstamos a los servidores policiales, incremento del Talento Humano en la matriz del SCPN, y la habilitación de nuevos pisos del SCPN crean la necesidad de expandir la red de comunicaciones</p> <p>4. Cumplimiento de normas internacionales (ISO 27000) y disposiciones de las entidades de control.</p>	
OBJETIVO DEL PROYECTO	Ampliar, actualizar y proteger la actual infraestructura tecnológica de acuerdo a los avances científicos.	

OBJETIVO ESPECIFICO:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliar la red de cableado estructurado y comunicación de voz mediante VOIP 2. Utilizar de manera adecuada las diferentes herramientas de cableado estructurado, basándose en los estándares y normatividad para el diseño y construcción de redes. 3. Verificar el correcto funcionamiento del modelo de red implementado realizando pruebas físicas convenientes que permitan prever los posibles fallos y realizar en tal caso el procedimiento correctivo adecuado. 4. Implementar herramientas de seguridad informática. 5. Minimizar la utilización no adecuada de recursos informáticos. 6. Garantizar el funcionamiento normal del SCPN mediante la utilización de servicios informáticos. 7. Maximizar la utilización de los recursos informáticos mediante la repotencia de equipos. 8. Minimizar el tiempo requerido para la administración de la infraestructura tecnológica. 9. Cumplir con normas de control y seguridad. 10. Prevenir el aumento del personal técnico en el Departamento de Tecnología debido al aumento de tecnologías incompatibles y difíciles de administrar. 				
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	Para la implementación de la MEJORA DE LA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA DEL SCPN se ha considerado las siguientes actividades				
PRINCIPALES INTERESADOS	Unidades Administrativas del SCPN				
	Junta Directiva, Director Ejecutivo, diferentes comisiones				
	Usuarios que laboran en el SCPN				
	Usuarios externos				
RIESGOS	El avance de la implementación depende de la colaboración del departamento administrativo del SCPN debido a que es necesario coordinar conjuntamente con la remodelación del edificio				
CRONOGRAMA DE HITOS PRINCIPALES (SI EXISTIERAN)					
ETAPA			TIEMPO	PORCENTAJE	
DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN			360 días	90%	
ACTIVIDADES:					
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN	PARTIDA PRESUPUESTARIA	VALOR REQUERIDO
Contratación del servicio de hosting para la página web y servidor de correos electrónicos del SCPN	Analista de Sistemas	01-01-2022	31-12-2022	530702	\$ 1.500
Contratación del servicio de internet para las oficinas del SCPN	Analista de Sistemas	01-01-2022	31-12-2022	530105	\$ 16.000
Contratación del internet móvil para el SCPN	Analista de Sistemas	01-01-2022	31-12-2022	530105	\$ 750


Contratación del servicio de internet backup para el SCPN	Analista de Sistemas	01-01-2022	31-12-2022	530105	\$ 3.500
Contratación del servicio de dominios para la página web del SCPN	Analista de Sistemas	01-01-2022	31-12-2022	N/A	\$ 250
Contratación de licenciamiento para dispositivos informáticos de seguridad del SCPN	Analista de Sistemas	01-01-2022	31-12-2022	N/A	\$ 3.000
Adquisición de licenciamiento de software para el SCPN	Analista de Sistemas	01-01-2022	31-12-2022	840107	\$ 4.650
Adquisición de partes y piezas tecnológicas para el SCPN	Analista de Sistemas	01-01-2022	31-12-2022	N/A	\$ 6.740
Adquisición de computadoras de escritorio para el SCPN	Analista de Sistemas	01-01-2022	31-12-2022	840107	\$ 15.000
Adquisición de un nodo hiperconvergente para el SCPN	Analista de Sistemas	01-01-2022	31-12-2022	840107	\$ 60.000
Implementación de seguridad física para el departamento de TIC's del SCPN	Analista de Sistemas	01-01-2022	31-12-2022	N/A	\$ 5.000
Adquisición de dispositivos para el equipamiento de la sala de sesiones del SCPN	Analista de Sistemas	01-01-2022	31-12-2022	N/A	\$ 21.190
Contratación del mantenimiento de Data Center para el SCPN Quito y Guayaquil	Analista de Sistemas	01-01-2022	31-12-2022	530704	\$ 7.000
Contratación del servicio de mantenimiento para la central telefónica del SCPN	Analista de Sistemas	01-01-2022	31-12-2022	530704	\$ 1.500
Contratación del servicio para migración de sistema SIIAFD del SCPN	Analista de Sistemas	01-01-2022	31-12-2022	N/A	\$ 1.500

Adquisición e implementación de cableado estructurado para las oficinas del SCPN	Analista de Sistemas	01-01-2022	31-12-2022	530402	\$ 25.000
Adquisición e implementación de telefonía IP para las oficinas del edificio del SCPN	Analista de Sistemas	01-01-2022	31-12-2022	840107	\$ 20.000
Contratación de un enlace E1 troncal SIP para central telefónica del SCPN	Analista de Sistemas	01-01-2022	31-12-2022	530105	\$ 7.000

Elaboración Propia

Fuente: Departamento de Planificación

Tabla 23
Proyecto Plan de Desarrollo Organizacional del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional

SERVICIO DE CESANTIA DE LA POLICÍA NACIONAL		
ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO		
DEPARTAMENTO:	Talento Humano	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Incrementar el desarrollo integral del talento humano del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	
OBJETIVO OPERATIVO	Definir estrategias para el cumplimiento de metas que permitan minimizar las causas que obstaculizan la gestión de talento humano.	
NOMBRE DEL PROYECTO	Plan de desarrollo organizacional del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	
JUSTIFICACIÓN	Identificación de causas y efectos del desconocimiento de la importancia de talento humano en la institución, lo que no permite la correcta toma de decisiones y el establecimiento de estrategias que dinamicen la gestión institucional.	
OBJETIVO DEL PROYECTO	Elaborar el plan de desarrollo organizacional	
OBJETIVO ESPECIFICO:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar la Planificación de TTHH 2. Difundir la importancia de la Gestión de TTHH 3. Socialización de la Normativa 4. Elaborar el Reglamento interno 5. Elaborar el Manual de Clasificación de puestos 6. Ejecutar el Plan de capacitación en su totalidad 7. Elaborar el Presupuesto anual de talento humano con todo los puestos 8. Actualizar el Índice Ocupacional 9. Implementar el Proyecto de Salud y Seguridad 	

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	Plan enfocado al desarrollo de la cultura organizacional del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, que permita cumplir con los objetivos institucionales desde una visión y ejecución profesional y técnica, que coadyuve a la toma de decisiones, al empoderamiento, y al crecimiento personal y profesional de sus integrantes				
PRINCIPALES INTERESADOS	Todos los servidores que conforman el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional				
RIESGOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pases no planificados de los servidores policiales 2. Cambio de las principales autoridades del SCPN 3. Desvinculación de servidores civiles 4. Mínimo apoyo a la ejecución del proyecto por parte de las autoridades y jefes departamentales 				
CRONOGRAMA DE HITOS PRINCIPALES (SI EXISTIERAN)					
ETAPA			TIEMPO	PORCENTAJE	
ELABORACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS TÉCNICOS Y NORMATIVOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO			360	25%	
PRESUPUESTO PRELIMINAR					
ACTIVIDADES:					
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN	PARTIDA PRESUPUESTARIA	VALOR REQUERIDO
Elaborar el Reglamento Interno	Analista de Talento Humano	01-01-2022	31-12-2022	S/N	0,00
Elaborar Manual de Clasificación de Puestos	Analista de Talento Humano	01-01-2022	31-12-2022	S/N	0,00
Reforma al Estatuto Orgánico por Procesos	Analista de Talento Humano	01-01-2022	31-12-2022	S/N	0,00
Plan de Capacitación	Analista de Talento Humano	01-01-2022	31-12-2022	530612 capacitación	67000,00
Actualización del Índice Ocupacional	Analista de Talento Humano	01-01-2022	31-12-2022	S/N	0,00
Contratación del servicio de medicina ocupacional para el SCPN	Analista de Talento Humano	01-01-2022	31-12-2022	530226 servicios Generales	0,00
Elaborar la planificación de talento humano 2018	Analista de Talento Humano	01-01-2022	31-12-2022	S/N	\$ 0,00
Desarrollar los planes de optimización y racionalización del talento humano del SCPN	Analista de Talento Humano	01-01-2022	31-12-2022	5107 indemnizaciones	\$ 100.000

Elaboración Propia

Fuente: Departamento de Planificación

Tabla 24

Elaborar un estudio actuarial para asesorar la administración de los recursos financieros del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional es un fondo cerrado.


ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO			
DEPARTAMENTO:	Actuarial		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Mantener niveles adecuados de liquidez en la administración de los recursos financieros institucionales		
OBJETIVO OPERATIVO	Elaborar un estudio actuarial para asesorar la administración de los recursos financieros del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional es un fondo cerrado.		
NOMBRE DEL PROYECTO	Direccionamiento financiero del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional para la administración de los recursos financieros institucionales considerando que es un fondo cerrado.		
JUSTIFICACIÓN	Según la Ley de Fortalecimiento Seguridad Social, Fuerzas Armadas y Policía, publicada el 19 de octubre del 2016, en la cual establece el cambio de régimen para los servidores policiales que ingresaron a las filas policiales a partir del año 2016, de los cuales sus aportes patronales y aportes personales ya no ingresan a su cesantía sino por el contrario por pertenecer al nuevo régimen tienen una cuenta individual, según el último estudio actuarial se observó que a diferencia de años anteriores, ahora se presenta un déficit actuarial de \$125,776,195. Esto debido a que ahora se trata de un Fondo de modalidad cerrada, el Fondo debería prestar especial atención en el manejo financiero para no incrementar el déficit actual.		
OBJETIVO DEL PROYECTO	Direccionar el manejo financiero del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional para mantener niveles adecuados de liquidez considerando que es un fondo cerrado.		
OBJETIVO ESPECÍFICO:	Contratar la actualización de un Estudio Actuarial que permitan crear un cambio positivo para el fondo.		
	Implementar Políticas para establecer montos de préstamos hipotecarios y consolidados		
	Adquirir títulos valores cuyo rendimiento sea superior al 8%, para incrementar en rendimiento del Portafolio.		
	Establecer las cuantías básicas y cupos de salida anuales		
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	Contratar un estudio actuarial para el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, con el cual se pueda conocer los lineamientos estrategias que se deben realizar para el adecuado manejo financiero del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional considerando que es un fondo cerrado, conocer la interacción entre el portafolio de inversiones, renta fija y renta variable, estudio de las cuantías básicas y la asignación de cupos, proyecciones de ingresos y egresos futuros bajo el enfoque de grupo cerrado.		
PRINCIPALES INTERESADOS	Servidores policiales activos sujetos al régimen prestacional anterior		
	Comisión de Inversiones		
	Comité de Riesgos		
RIESGOS	El riesgo sistemático por cambios políticos imprevistos		
CRONOGRAMA DE HITOS PRINCIPALES (SI EXISTIERAN)			
	ETAPA	TIEMPO	PORCENTAJE

DISEÑO			360 días	50%	
PRESUPUESTO PRELIMINAR					
ACTIVIDADES:					
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN	PARTIDA PRESUPUESTARIA	VALOR REQUERIDO
Contratar la actualización de un Estudio Actuarial que permitan crear un cambio positivo para el fondo.	Analista de Actuarial	1/12/2022	31/12/2022	530601 CONSULTORIA	\$ 8.000,00
Implementar Políticas para establecer montos de préstamos hipotecarios y consolidados	Comisión de Inversiones	1/12/2022	31/12/2022	S/N	\$ 0,00
Adquirir títulos valores cuyo rendimiento sea superior al 8%, para incrementar en rendimiento del Portafolio.	Asesor Técnico de Inversiones	1/12/2022	31/12/2022	S/N	\$ 0,00
Actualización del Reglamento de Inversiones	Asesor Técnico de Inversiones	1/12/2022	31/12/2022	S/N	\$ 0,00

Elaboración Propia

Fuente: Departamento de Planificación

Tabla 25
Mejoramiento del Rendimiento del Portafolio de Inversión impulsando la diversificación del portafolio.

	
SERVICIO DE CESANTÍA DE LA POLICÍA NACIONAL	
ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	
DEPARTAMENTO:	Inversiones
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Incrementar la tasa de rendimiento en el portafolio de inversiones
OBJETIVO OPERATIVO	Impulsar la diversificación del portafolio de inversiones
NOMBRE DEL PROYECTO	Mejoramiento del Rendimiento del Portafolio de Inversión impulsando la diversificación del portafolio.


JUSTIFICACIÓN	Según la Ley de Fortalecimiento Seguridad Social, Fuerzas Armadas y Policía, publicada el 19 de octubre del 2016, en la cual establece el cambio de régimen para los servidores policiales que ingresaron a las filas policiales a partir del año 2016, de los cuales sus aportes patronales y aportes personales ya no ingresan a su cesantía sino por el contrario por pertenecer al nuevo régimen tienen una cuenta individual donde por sus aportes les pagan la tasa pasiva referencial del Banco Central del Ecuador, lo cual cambia totalmente el panorama para el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional ya que de ser un fondo abierto que año a año contaba con la integración de nuevos servidores policiales a las filas de la institución, ahora por el cambio suscitado en la Ley de Fortalecimiento lo convierte en un fondo cerrado, el cual según el estudio actuarial realizado al Servicio de Cesantía de la Policía Nacional al 31 de Diciembre de 2017, debe cambiar totalmente la forma en que funciona y parametrizarse a cubrir con el seguro de cesantía de hasta el último policía en un periodo estimado de 47 años.				
OBJETIVO DEL PROYECTO	Mejoramiento del Rendimiento del Portafolio de Inversión impulsando la diversificación del portafolio.				
OBJETIVO ESPECIFICO:	Realizar una revisión del portafolio de inversiones para invertir en inversiones con mayor rentabilidad.				
	Analizar el perfil de los funcionarios de inversiones y brindar capacitación en el manejo del sistema Atlas y del portafolio de inversiones				
	Actualización del Reglamento de Inversiones				
	Realizar un plan de inversiones conforme los lineamientos establecidos en la Asesoría Actuarial				
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	La institución cuenta con un estudio actuarial donde ya nos brinda índices reales, con una línea de tiempo de vida de 47 años, periodo en el cual se requiere una excelente gestión del Portafolio de Inversiones que mejore la rentabilidad, y evite el déficit, se sugiere modificar la manera como se realizaba el Plan de Inversiones y acoger los criterios de Asesoría Actuarial de diversificar el portafolio de inversiones, y la capacitación y formación que debe contar los funcionarios para ejecutar el Plan.				
PRINCIPALES INTERESADOS	Servidores policiales activos sujetos al régimen prestacional anterior				
	Comisión de Inversiones				
	Comité de Riesgos				
RIESGOS	Riesgo Operativo movimiento o salida del personal policial del área de inversiones y cambios en la ejecución del Plan				
	El riesgo sistemático por cambios políticos imprevistos				
CRONOGRAMA DE HITOS PRINCIPALES (SI EXISTIERAN)					
ETAPA			TIEMPO	PORCENTAJE	
DISEÑO			360 días	50%	
PRESUPUESTO PRELIMINAR					
ACTIVIDADES:					
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN	PARTIDA PRESUPUESTARIA	VALOR REQUERIDO

Realizar una revisión del portafolio de inversiones para invertir en inversiones con mayor rentabilidad.	Analista de Inversiones	1/1/2022	1/3/2022	S/N	\$ 0,00
Realizar un plan de inversiones conforme los lineamientos establecidos en la Asesoría Actuarial	Analista de Inversiones/ Asesor Actuarial	1/3/2022	1/6/2022	S/N	\$ 0,00
Actualización del Reglamento de Inversiones	Asesor Técnico de Inversiones	1/3/2022	1/6/2022	S/N	\$ 0,00
Analizar el perfil de los funcionarios de inversiones y brindar capacitación en el manejo del sistema Atlas y del portafolio de inversiones	Asesor Técnico de Inversiones/ Director de Talento Humano	1/1/2022	1/6/2022	S/N	\$ 0,00
Mejoramiento del Rendimiento del Portafolio de Inversión impulsando la diversificación del portafolio.	Asesor Técnico de Inversiones/ Asesor Actuarial	1/6/2022	31/12/2022	S/N	\$ 0,00

Elaboración Propia

Fuente: Departamento de Planificación

Tabla 26
Mejoramiento del Rendimiento del Portafolio de Inversión por medio de una gestión eficiente en el manejo, diversificación y administración.

SERVICIO DE CESANTÍA DE LA POLICÍA NACIONAL 	
ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	
DEPARTAMENTO:	Inversiones
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Incrementar la tasa de rendimiento en el portafolio de inversiones
OBJETIVO OPERATIVO	Gestionar el manejo eficiente del portafolio de inversiones, en un contexto de seguridad, diversificación y administración adecuada del riesgo.
NOMBRE DEL PROYECTO	Mejoramiento del Rendimiento del Portafolio de Inversión por medio de una gestión eficiente en el manejo, diversificación y administración.
JUSTIFICACIÓN	La institución cuenta con un estudio actuarial donde ya nos brinda índices reales, con una línea de tiempo de vida de 47 años, periodo en el cual se requiere una excelente gestión del Portafolio de Inversiones que mejore la rentabilidad, y evite el déficit, se sugiere modificar la manera como se realizaba el Plan de Inversiones y acoger los criterios de Asesoría Actuarial de diversificar el portafolio de inversiones, y la capacitación y formación que debe contar los funcionarios para ejecutar el Plan.
OBJETIVO DEL PROYECTO	Mejoramiento del Rendimiento del Portafolio de Inversión por medio de una gestión eficiente en el manejo, diversificación y administración.
OBJETIVO ESPECIFICO:	Implementar políticas de seguimiento y evaluación de las inversiones


	Incorporar como gestión del Comité de Riesgos verificar las inversiones previa la colocación				
	Monitoreo de las condiciones actuariales para la ejecución del Plan de Inversiones.				
	Realizar el Manual de Riesgos				
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	La institución cuenta con un estudio actuarial donde ya nos brinda índices reales, con una línea de tiempo de vida de 47 años, periodo en el cual se requiere una excelente gestión del Portafolio de Inversiones que mejore la rentabilidad, y evite el déficit, que de mantener un bajo rendimiento como en la actualidad generaría que no se pueda cubrir con los seguros de cesantías de alrededor de 15,667 servidores policiales. Por tal motivo es muy levante cumplir con las actividades detalladas en el párrafo anterior las cuales nos van a permitir incrementar en rendimientos actual del Portafolio de Inversiones.				
PRINCIPALES INTERESADOS	Servidores policiales activos sujetos al régimen prestacional anterior				
	Comisión de Inversiones				
	Comité de Riesgos				
RIESGOS	Riesgo Operativo movimiento o salida del personal del área y por falta de comprometimiento de los responsables de cada actividad y por falta de colaboración de áreas relacionadas al proyecto: préstamos y asesoría jurídica				
	El riesgo sistemático por cambios políticos imprevistos				
CRONOGRAMA DE HITOS PRINCIPALES (SI EXISTIERAN)					
ETAPA			TIEMPO	PORCENTAJE	
DISEÑO			360 días	100%	
PRESUPUESTO PRELIMINAR					
ACTIVIDADES:					
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN	PARTIDA PRESUPUESTARIA	VALOR REQUERIDO
Implementar políticas de seguimiento y evaluación de las inversiones	Analista de Inversiones	1/1/2022	1/3/2022	S/N	\$ 0,00
Incorporar como gestión del Comité de Riesgos verificar las inversiones previa la colocación	Asesor Técnico de Inversiones/ Director de Riesgos	1/3/2022	1/6/2022	S/N	\$ 0,00
Solicitar el enlace de blomberg al sistema informático de la Institución	Director de Sistemas/Inversiones/Riesgos	1/1/2022	1/6/2022	S/N	\$ 0,00
Monitoreo de las condiciones actuariales para la ejecución del Plan de Inversiones.	Asesor Técnico de Inversiones//Asesor Actuarial	1/1/2022	31/12/2022	S/N	\$ 0,00

Realizar el Manual de Riesgos	Asesor Técnico de Inversiones/ Director de Riesgos	1/1/2022 2	1/3/2022	S/N	\$ 0,00
-------------------------------	--	---------------	----------	-----	---------

Elaboración Propia

Fuente: Departamento de Planificación

Tabla 27
Mejoramiento del Rendimiento del Portafolio de Inversión por medio de la gestión de recuperación de inversiones en default


SERVICIO DE CESANTÍA DE LA POLICÍA NACIONAL	
 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	
ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	
DEPARTAMENTO:	Inversiones
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Incrementar la tasa de rendimiento en el portafolio de inversiones
OBJETIVO OPERATIVO	Mejorar la gestión de las inversiones mediante la recuperación de las inversiones en default
NOMBRE DEL PROYECTO	Mejoramiento del Rendimiento del Portafolio de Inversión por medio de la gestión de recuperación de inversiones en default
JUSTIFICACIÓN	Según la Ley de Fortalecimiento Seguridad Social, Fuerzas Armadas y Policía, publicada el 19 de octubre del 2016, en la cual establece el cambio de régimen para los servidores policiales que ingresaron a las filas policiales a partir del año 2016, de los cuales sus aportes patronales y aportes personales ya no ingresan a su cesantía sino por el contrario por pertenecer al nuevo régimen tienen una cuenta individual donde por sus aportes les pagan la tasa pasiva referencial del Banco Central del Ecuador, lo cual cambia totalmente el panorama para el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, con lo cual es necesario realizar el seguimiento e información a la Dirección Jurídica con la finalidad de que proceda a iniciar los procesos legales en función de recuperar las acciones en Default, para ellos se propone el proyecto de mejoramiento de rendimiento del portafolio de inversión por medio de la gestión legal de sus recuperaciones.
OBJETIVO DEL PROYECTO	Mejorar el Rendimiento del Portafolio de Inversión por medio de la gestión de recuperación de inversiones en default
OBJETIVO ESPECIFICO:	Implementar buenas prácticas en el seguimiento de las inversiones para evitar que caigan en default
	Informar a la Dirección Jurídica las acciones administrativas que se han realizado previo a declarar la inversión en default.
	Establecer los procesos legales a realizar conforme la normativa de las inversiones en default
	Realizar los procesos de contratación pública para consultoría y defensa internacional
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	La institución cuenta con un estudio actuarial donde ya nos brinda índices reales, con una línea de tiempo de vida de 47 años, periodo en el cual se requiere una excelente gestión del Portafolio de Inversiones que mejore la rentabilidad, y evite el déficit, que de mantener un bajo rendimiento como en la actualidad generaría que no se pueda cubrir con los seguros de cesantías de alrededor de 15,667 servidores policiales. Por tal motivo es muy levante cumplir con las actividades detalladas en el párrafo anterior las cuales nos van a permitir incrementar en rendimientos actual del Portafolio de Inversiones.

PRINCIPALES INTERESADOS	Servidores policiales activos sujetos al régimen prestacional anterior				
	Comisión de Inversiones				
	Comité de Riesgos				
RIESGOS	Riesgo Operativo movimiento o salida del personal del área y por falta de comprometimiento de los responsables de cada actividad y por falta de colaboración de áreas relacionadas al proyecto: préstamos y asesoría jurídica				
	El riesgo sistemático por cambios políticos imprevistos				
CRONOGRAMA DE HITOS PRINCIPALES (SI EXISTIERAN)					
ETAPA			TIEMPO	PORCENTAJE	
DISEÑO			360 días	100%	
PRESUPUESTO PRELIMINAR					
ACTIVIDADES:					
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN	PARTIDA PRESUPUESTARIA	VALOR REQUERIDO
Implementar buenas prácticas en el seguimiento de las inversiones para evitar que caigan en default	Asesor Financiero/Inversiones/ Riesgos	1/1/2022	31/12/2022	S/N	\$ 0,00
Informar a la Dirección Jurídica las acciones administrativas que se han realizado previo a declarar la inversión en default.	Asesor Técnico de Inversiones	1/1/2022	1/3/2022	S/N	\$ 0,00
Establecer los procesos legales a realizar conforme la normativa de las inversiones en default	Director Jurídico	1/3/2022	1/2/2022	S/N	\$ 0,00
Realizar los procesos de contratación pública para consultoría y defensa internacional	Director Jurídico /Contratación Pública	1/5/2022	1/8/2022	S/N	\$ 0,00

Elaboración Propia

Fuente: Departamento de Planificación

Tabla 28
Mejoramiento del Rendimiento del Portafolio de Inversión impulsando la diversificación del portafolio

SERVICIO DE CESANTÍA DE LA POLICÍA NACIONAL	
 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	
ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	
DEPARTAMENTO:	Inversiones
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Incrementar la tasa de rendimiento en el portafolio de inversiones
OBJETIVO OPERATIVO	Impulsar la diversificación del portafolio de inversiones
NOMBRE DEL PROYECTO	Mejoramiento del Rendimiento del Portafolio de Inversión impulsando la diversificación del portafolio.

JUSTIFICACIÓN	Según la Ley de Fortalecimiento Seguridad Social, Fuerzas Armadas y Policía, publicada el 19 de octubre del 2016, en la cual establece el cambio de régimen para los servidores policiales que ingresaron a las filas policiales a partir del año 2016, de los cuales sus aportes patronales y aportes personales ya no ingresan a su cesantía sino por el contrario por pertenecer al nuevo régimen tienen una cuenta individual donde por sus aportes les pagan la tasa pasiva referencial del Banco Central del Ecuador, lo cual cambia totalmente el panorama para el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional ya que de ser un fondo abierto que año a año contaba con la integración de nuevos servidores policiales a las filas de la institución, ahora por el cambio suscitado en la Ley de Fortalecimiento lo convierte en un fondo cerrado, el cual según el estudio actuarial realizado al Servicio de Cesantía de la Policía Nacional al 31 de Diciembre de 2017, debe cambiar totalmente la forma en que funciona y parametrizarse a cubrir con el seguro de cesantía de hasta el último policía en un periodo estimado de 47 años.		
OBJETIVO DEL PROYECTO	Mejoramiento del Rendimiento del Portafolio de Inversión impulsando la diversificación del portafolio.		
OBJETIVO ESPECIFICO:	Realizar una revisión del portafolio de inversiones para invertir en inversiones con mayor rentabilidad.		
	Analizar el perfil de los funcionarios de inversiones y brindar capacitación en el manejo del sistema Atlas y del portafolio de inversiones		
	Actualización del Reglamento de Inversiones		
	Realizar un plan de inversiones conforme los lineamientos establecidos en la Asesoría Actuarial		
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	La institución cuenta con un estudio actuarial donde ya nos brinda índices reales, con una línea de tiempo de vida de 47 años, periodo en el cual se requiere una excelente gestión del Portafolio de Inversiones que mejore la rentabilidad, y evite el déficit, se sugiere modificar la manera como se realizaba el Plan de Inversiones y acoger los criterios de Asesoría Actuarial de diversificar el portafolio de inversiones, y la capacitación y formación que debe contar los funcionarios para ejecutar el Plan.		
PRINCIPALES INTERESADOS	Servidores policiales activos sujetos al régimen prestacional anterior		
	Comisión de Inversiones		
	Comité de Riesgos		
RIESGOS	Riesgo Operativo movimiento o salida del personal policial del área de inversiones y cambios en la ejecución del Plan		
	El riesgo sistemático por cambios políticos imprevistos		
CRONOGRAMA DE HITOS PRINCIPALES (SI EXISTIERAN)			
ETAPA	TIEMPO	PORCENTAJE	
DISEÑO	360 días	50%	
PRESUPUESTO PRELIMINAR			
ACTIVIDADES:			

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN	PARTIDA PRESUPUESTARIA	VALOR REQUERIDO
Realizar una revisión del portafolio de inversiones para invertir en inversiones con mayor rentabilidad.	Analista de Inversiones	1/1/2022	1/3/2022	S/N	\$ 0,00
Realizar un plan de inversiones conforme los lineamientos establecidos en la Asesoría Actuarial	Analista de Inversiones/ Asesor Actuarial	1/3/2022	1/6/2022	S/N	\$ 0,00
Actualización del Reglamento de Inversiones	Asesor Técnico de Inversiones	1/3/2022	1/6/2022	S/N	\$ 0,00
Analizar el perfil de los funcionarios de inversiones y brindar capacitación en el manejo del sistema Atlas y del portafolio de inversiones	Asesor Técnico de Inversiones/ Director de Talento Humano	1/1/2022	1/6/2022	S/N	\$ 0,00
Mejoramiento del Rendimiento del Portafolio de Inversión impulsando la diversificación del portafolio.	Asesor Técnico de Inversiones/ Asesor Actuarial	1/6/2022	31/12/2022	S/N	\$ 0,00

Elaboración Propia

Fuente: Departamento de Planificación

Capítulo quinto

Construcción del Modelo de Control y Seguimiento

Se ha diseñado un módulo en la herramienta Excel que nos permita el seguimiento y control tanto del Plan Estratégico como del Plan Operativo y sus proyectos como detallamos en el capítulo anterior, este tablero nos permite tener control y tomar decisiones oportunas y cumplir con los objetivos y metas.

En la siguiente imagen, se han enlazado los objetivos estratégicos con los proyectos considerando las perspectivas, financiera, procesos, perspectiva de aprendizaje y crecimiento, perspectiva de clientes, en la cual cada vez que las actividades de un proyecto vayan avanzando se actualizará la información

1 Alineación Plan Estratégico



Figura 6. Seguimiento Avance Plan Estratégico

1.1 Enlace Plan Operativo Anual

El enlace del Plan Estratégico con el Plan Operativo, está vinculado estrechamente con esta alineación en la cual se contemplan los proyectos, sus actividades, responsables para que cada una de estas se pueda ejecutar en los tiempos programados

Podemos notar la correspondencia entre:

- a) las perspectivas del Balanced Score Card
- b) objetivos estratégicos

- c) objetivos operativos
- d) nombre de los proyectos
- e) actividades
- f) Tareas
- g) responsables

Enlace al Plan Operativo Anual

PLAN OPERATIVO ANUAL 2019									
PERSPECTIVA	Objetivo Estratégico	Proyecto	Tareas	Responsable	Grupo de Gasto		Requerimiento 2019	Inflación 0.00	Valor Presupuesto 2019
					Item	Descripción			
CUENTE	INCREMENTAR LA COBERTURA DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA CESANTIA DE LA POLICIA NACIONAL	Fortalecimiento de las canales de comunicación directa y digital	Diseño de Encuesta e implementación de estimación para mejorar el servicio	Jefe De Comunicación	53607	Difusión información y publicidad	4 000.00	130.00	4 130.00
			Comprar con equipos de audio y video	Jefe De Comunicación	536702	Arrendamiento y Licencias de Uso de Paquetes Informáticos	2 942.00	180.00	3 042.00
			Servicio de diseño e impresión de productos publicitarios y material promocional para la asamblea general	Jefe De Comunicación	536702	Arrendamiento y Licencias de Uso de Paquetes Informáticos	3 000.00	182.00	3 182.00
			Adquisición de productos promocionales para Campaña RTL	Jefe De Comunicación	53607	Difusión información y publicidad	25 891.00	863.09	25 944.09
			Contrato de servicios de grabación de audio, spots publicitarios, entrenamiento de audio y video	Jefe De Comunicación	53607	Difusión información y publicidad	7 000.00	343.72	7 320.72
			Servicio de Chat empresarial	Jefe De Comunicación	536204	Arrendamiento y Licencias de Uso de Paquetes Informáticos	1 000.00	34.00	1 034.00

Figura 7. Enlace Plan Operativo Anual

Continuando con el Modelo de Control y Seguimiento, se detallan las partidas presupuestarias, correspondientes al catálogo presupuestario del Ministerio de Finanzas, se describe la partida, de la misma manera detallamos el valor del requerimiento, el mismo que corresponde al valor sin IVA, para facilidad del seguimiento colocamos el mes de programación de la actividad, y lo detallamos en un cronograma de enero a diciembre tanto en programación, como en ejecución.

CERTIFICACIONES EMITIDAS POA						
VALOR CERTIFICADO	SOLICITUD DE CONTRATACION	FECHA DE SOLICITUD	NUMERO CERTIFICACION	FECHA CERTIFICACION	ESTADO	OBSERVACIONES
\$ 4.000,00	2018-0209-SCPN-AJ	22/03/2018	SCPN-PL-013-2020	28/03/2018	CERTIFICADO	
\$ 2.942,00	2018-0209-SCPN-AJ	22/03/2018	SCPN-PL-022-2020	28/03/2018	CERTIFICADO	NINGUNA
\$ 3.000,00	2018-0209-SCPN-AJ	22/03/2018	SCPN-PL-015-2020	28/03/2018	CERTIFICADO	
\$ 25.091,00	2018-0209-SCPN-AJ	22/03/2018	SCPN-PL-035-2020	28/03/2018	CERTIFICADO	
\$ 7.080,00	2018-0209-SCPN-AJ	22/03/2018	SCPN-PL-011-2020	28/03/2018	CERTIFICADO	
\$ 1.000,00	2018-0209-SCPN-AJ	22/03/2018	SCPN-PL-030-2020	28/03/2018	CERTIFICADO	
\$ 4.097,00	2018-0209-SCPN-AJ	22/03/2018	SCPN-PL-028-2020	28/03/2018	CERTIFICADO	
\$ 25.000,00	2018-0209-SCPN-AJ	22/03/2018	SCPN-PL-012-2020	28/03/2018	CERTIFICADO	

Figura 7. Enlace Plan Operativo Anual - actividades

Una vez que las actividades del POA, son presentadas para la revisión de los estudios de mercado se certifica el POA, verificando que la actividad conste en el Plan Operativo Anual, con los valores programados, de esta manera certificamos y colocamos en la casilla correspondiente a valor certificado, señalamos de que departamento proviene la petición, fecha de solicitud, fecha de certificación, de la misma manera señalamos su estado como certificado, en el campo observaciones se puede señalar motivos por los cuales se modifica la actividad, y posteriormente podemos medirlo con el avance mensual de cumplimiento que nos llevará a conocer el avance de los proyectos y también el avance por perspectiva.

Conclusiones

Al culminar el desarrollo de la investigación se ha cumplido con todos los objetivos planteados, para lo cual podemos formular las siguientes conclusiones.

El diagnóstico institucional y análisis situacional realizado en reuniones de trabajo con el personal, así como los talleres realizados con los mandos medios del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional y la información histórica de la institución permitió conocer con detalle la problemática del servicio de cesantía, así también la elaboración de las Matrices de Aprovechabilidad y Vulnerabilidad han permitido obtener estrategias para actuar de manera objetiva y encaminarnos en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La reformulación estratégica al Servicio de Cesantía de la Policía Nacional misión, visión, valores, objetivos estratégicos, ha permitido establecer un diferente enfoque para determinar las acciones a realizar con la finalidad de alcanzar la visión institucional, tomando como base su normativa, misión y valores, estableciendo así sus objetivos a realizar durante la planificación institucional, permitiendo cumplir con lo que solicitan los organismos de control internos, Comisión Fiscalizadora y Superintendencia de Bancos.

Mediante reuniones de trabajo, así como los talleres desarrollados con los equipos de mandos medios a nivel de coordinación, permitieron diseñar el plan operativo anual y los proyectos institucionales a realizar, enfocando los recursos económicos financieros, de talento humano, tecnológicos, administrativos para el desarrollo institucional con un enfoque de optimización de recursos.

El Modelo de Control y Seguimiento, permite mirar en cualquier momento de nuestra ejecución del POA, como se van cumpliendo las actividades, y si es necesario reformularlas o establecer alguna mejora oportuna, este instrumento de gestión nos permite controlar correctamente el avance del POA y Plan Estratégico.

Recomendaciones

Implementar los objetivos estratégicos que se han logrado identificar en base al diagnóstico institucional y situacional ya que ha permitido conocer la problemática y abrir objetivos estratégicos que permitirán alcanzar la visión, de la misma manera cumplir con las observaciones de los organismos de control, Comisión Fiscalizadora y

Superintendencia de Bancos y las recomendaciones del Estudio Actuarial de controlar los gastos innecesarios y canalizarlos hacia actividades necesarias para la Institución.

Se recomienda a la Dirección Ejecutiva dar a conocer el Plan Estratégico Institucional que involucra al personal de la Institución, con la finalidad de que lo conozcan y se empoderen del mismo, tanto los servidores policiales como civiles, en virtud de alcanzar los objetivos propuestos.

Se recomienda a la Dirección Ejecutiva, realizar talleres de avance y verificación del avance de los proyectos institucionales con los líderes de proyectos establecidos y monitoreo del Plan Operativo Anual, con la finalidad realizar las acciones que sean pertinentes en los tiempos necesarios para llevar a cabo los proyectos determinados en el POA.

Implementar el Modelo de Control y Seguimiento del Plan Operativo Anual basado en proyectos que permite que la asignación de recursos sea canalizada hacia la realización de actividades necesarias para la Institución y optimizar los recursos con lo cual se cumple con las observaciones de la Comisión Fiscalizadora y Superintendencia de Bancos.

Lista de Referencias

Guía Metodológica SENPLADES, 2015

- Ortegón, Edgar. 2005. *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Vol. 42. United Nations Publications.
- Porter, Michael. 1991 *La ventaja competitiva de las naciones* Buenos Aires: Vergara.
- . Porter, Michael. 2008 Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review.
- Kaplan, Robert S. y David P. Norton. 1996. *Vinculando el cuadro de mando a la estrategia*, Revisión de la gerencia de California.
- Muñiz, Luis, and Luis Muñiz González. Control presupuestario. 2009. Planificación, elaboración, implantación y seguimiento del presupuesto. Profit editorial.
- Pastor, Rafael Alfredo Terrazas. 2009 *Modelo conceptual para la gestión de proyectos*. Perspectivas.
- Reyes, Octavio. 2012 *Planeación estratégica para alta dirección*. Editorial Palibrio
- Quiche Morales, Mario Fernando. 2018 *Planeamiento y ejecución presupuestal en el Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo*.
- Gestión de Organizaciones. 2018, <https://guiaosc.org/como-crear-plan-operativo-anual-para-organizacion-social/>