

**REPUBLICA DEL ECUADOR**  
**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO “POLICÍA**  
**NACIONAL “**  
**CARRERA DE: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS PARA  
REALIZAR EL PATRULLAJE PREVENTIVO EN EL  
SECTOR DE COTACOLLAO – QUITO”**

Informe del trabajo de tesis presentado previo a la  
obtención del título académico de  
Tecnólogo en ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Autor: CBOS. Luis Quishpe Cualchi**

**Director de Tesis: Ing. Paul Revelo V.**

**D. M. DE QUITO: Enero 2009**

## DEDICATORIA

El presente trabajo les dedico a mis hijos Andrés y Gissela, ya que ellos han sido la inspiración de superación, a mi querida esposa Verito por haberme apoyado en todos momentos, a mis padres Natalia y José que ellos han sido el pilar de mi formación y siempre me han sabido apoyar .

## RECONOCIMIENTO

Agradezco a dios por haberme dado salud y vida, al Instituto Superior Técnico Policía Nacional por abrirme sus puertas y darme la oportunidad de superarme, también a al Ing. Patricia Maya por habernos ayudado incondicionalmente a lo largo de nuestra carrera y sobre todo al maravilloso grupo de docentes que nos han tenido la paciencia para brindarnos sus conocimientos que se encuentran plasmado en este trabajo.

## INDICE DE CONTENIDOS

**Contenido**

DEDICATORIA .....	II
RECONOCIMIENTO .....	III
INDICE DE CONTENIDOS .....	IV
RESUMEN .....	VII
INTRODUCCIÓN .....	VIII
CAPITULO I .....	13
EL PROBLEMA .....	13
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	13
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
Objetivos.....	15
General.....	16
Específicos .....	16
Justificación e importancia .....	16
CAPITULO II.....	18
MARCO TEÓRICO .....	18
Antecedentes.....	18
<b>MODELO DEL PATRULLAJE PREVENTIVO.....</b>	18
<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS.- .....</b>	20
Objetivos Específicos Comunitarios.- .....	20
Objetivos Específicos Institucionales.-.....	20
<b>ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL: (EJEMPLO QUITO) .....</b>	21
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	22
<b>FUNCIONES.....</b>	23
<b>LOGROS A ALCANZAR .....</b>	23
ACCIONES DE LA POLICÍA COMUNITARIA.....	24
Introducción al enfoque basado en procesos .....	26
La Organización a través de Procesos .....	29
Los procesos en el sistema de Gestión.....	30
<b>Circulo de Deming.....</b>	31
Costos relativos a la calidad (CRC).....	33
Análisis global. ....	34
Para efectuar un análisis global, es necesario tener un enfoque sistémico de todas las herramientas planteadas, y también será necesaria la aplicación simultánea, para lograr la sinergia que requieren los resultados operativos de las empresas, ligadas al ciclo de vida de los proyectos.....	34
Ventajas De La Administración Por Procesos.....	35
MARCO CONCEPTUAL .....	37
El concepto de Procesos. ....	37
<i>Interpretación Enfoque Basado en Procesos.....</i>	40
Elementos de los procesos .....	42

Responsable o Dueño del Proceso. ....	43
Indicador. ....	44
Tipos de clientes. ....	45
El Mapa De Procesos . ....	45
Identificación y secuencia de los procesos – mapa de procesos. ....	46
Procesos estratégicos. ....	48
Procesos operativos. ....	48
Procesos de apoyo. ....	48
Descripción de las actividades del proceso – Diagrama de proceso. ....	49
Descripción de las características del proceso – Ficha de proceso. ....	50
Formato para la ficha de proceso . ....	52
Seguimiento y medición de procesos. ....	52
Significado del desempeño. ....	53
Técnicas para medición de desempeño. ....	56
<b>DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES</b> . ....	57
Génesis de los indicadores de gestión en la organización . ....	57
Definición de términos. ....	58
Capacidad. ....	58
Eficacia. ....	59
Eficiencia. ....	59
Producto . ....	59
Fundamentación científica . ....	61
Descripción de variables independientes y dependientes. ....	61
Fundamentación legal . ....	62
Base Legal. ....	62
<b>GENERALES</b> . ....	63
Estructura Orgánica Funcional . ....	64
Objetivos de la Unidad . ....	65
Financiamiento. ....	66
<b>CAPITULO III</b> . ....	68
<b>METODOLOGIA</b> . ....	68
<b>POBLACIÓN Y MUESTRA</b> . ....	69
Fuentes . ....	69
La entrevista. ....	69
<b>CARACTERÍSTICAS DE LA ENTREVISTA</b> . ....	70
<b>FORMA DE CAPTURAR INFORMACIÓN:</b> . ....	70
<b>POR EL UNIVERSO QUE ABARCAN:</b> . ....	70
<b>CAPITULO IV</b> . ....	72
<b>PROCESAMIENTO DE DATOS Y ANALISIS DE RESULTADOS</b> . ....	72
Procesamiento De Datos. ....	72
<b>RESULTADOS</b> . ....	72
Resultados De Investigación. ....	72
. ....	72
Descripción de las preguntas del Sondeo de Opinión, miembros de la comunidad. ....	72
Descripción de las preguntas del Sondeo de Opinión, a los miembros de la Policía Comunitaria y de Servicio Urbano de Cotocollao. ....	84
<b>CAPITULO V</b> . ....	95
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> . ....	95

Conclusiones.....	95
Recomendaciones .....	98
Procedimiento actual.....	99
CAPACITACIÓN.....	100
REFERENCIAS.....	104
ANEXOS .....	106

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación realizado para brindar un mejor servicio de patrullaje a la ciudadanía en especial a el sector de Cotocollao, tomando como base la administración de los recursos aplicando herramientas administrativas alineadas con los objetivos propuestos que llevan a un alto desempeño de las unidades de la policía Nacional, .

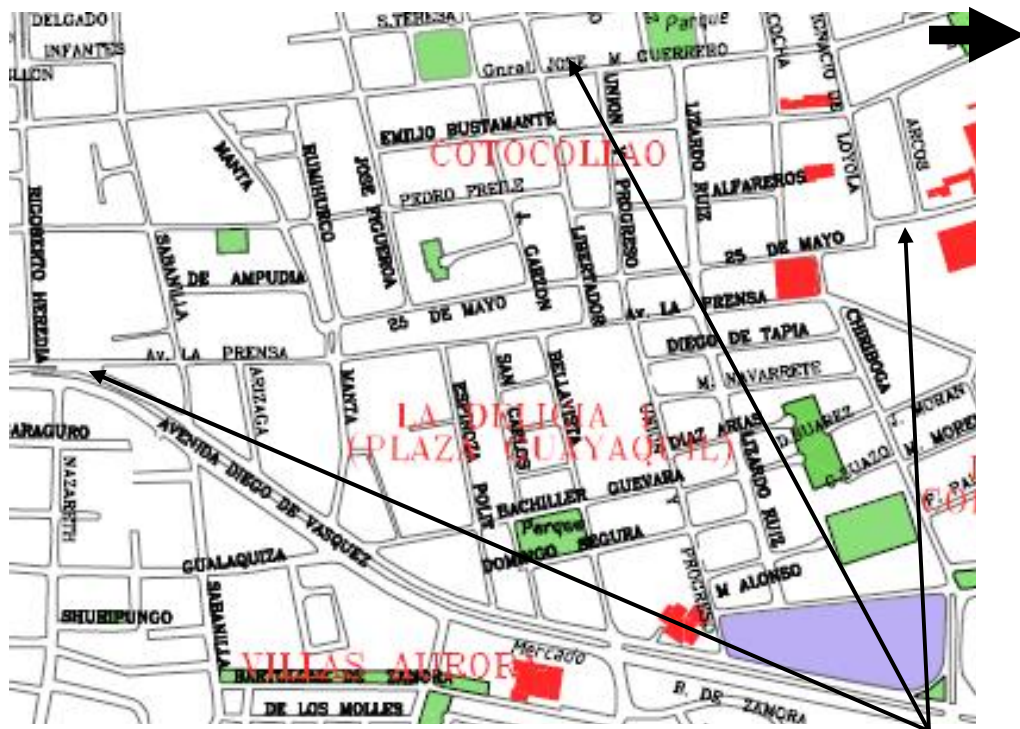
El servicio urbano de la Policía Nacional es un rol operativo destinado a controlar la violencia, delincuencia, y acercamientos a grupos sociales. Intentando conocer sus necesidades, para disminuir la delincuencia en las calles en vista que la criminalidad y la violencia urbana sigue creciendo.

Realizando el diagnostico del servicio se ve que no existen procesos deliñados, procedimientos estructurados , planificación de servicio, recurso humano, administración por proceso para el buen funcionamiento de los procedimientos , estas son las causas para que no se refleje la labor en los sectores de responsabilidad y la ciudadanía tenga desconfianza y la mala imagen de la policía, para lo cual se a desarrollado planes de capacitación para mejorar la comunicación entre ciudadanía y policía.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación está centrado en la “falta de procedimientos actualizados de seguridad para un patrullaje preventivo en el sector de Cotocollao – Quito”. Se debe indicar que este barrio se encuentra en el sector noroeste de la ciudad de Quito, Cuadro 1. Está delimitado por las calles; Rigoberto Heredia al sur, Ignacio de Loyola al norte, Gral. José Guerrero al oeste y la Av. Diego de Vázquez al este.





Zona de Investigación

Cuadro 1<sup>1</sup>.


El sector es una zona comercial con una diversidad de negocios legales e ilegales, entre los negocios legales están; restaurantes, ferreterías, mayoristas de víveres, pequeñas tiendas, almacenes de venta de ropa, almacenes de electrodomésticos, cooperativas de ahorro y crédito, bancos; entre los ilegales están cantinas clandestinas, lugares de tolerancia, venta de substancia estupefacientes y psicotrópicas (droga). Es un barrio con alta congestión de gente que vive en la zona, trabaja o es transeúnte ocasional. Conjuntamente con los negocios existe la zona residencial con una población de economía


<sup>1</sup> Tomada de Acta de Quito del Instituto Geográfico Militar

media – alta, hay seis centros educativos, un dispensario médico, dos iglesias, dos retenes de apoyo policial y un mercado popular.

Cuenta con servicios básicos instalados y la necesidad de transporte de sus habitantes fijos y flotantes es atendida desde las 05:00 horas hasta las 23:00 con servicio de transporte popular. Las vías de acceso a la zona son las calles Machala, Av. José Guerrero, Av. De la Prensa, Av. Diego de Vázquez, las cuales tienen horas pico de evacuación.

El índice de criminalidad es alto Cuadro 2, destacándose los delitos contra la propiedad, sin embargo hay que señalar la presencia centralizada de la delincuencia especialmente en la Av. 25 de junio en la que expende droga y existen cantinas clandestinas. Por esta razón el barrio es considerado como zona roja y necesita de un servicio de seguridad preventivo sin que al momento se pueda descuidar el correctivo. Es imperioso que la presencia policial en Cotocollao sea permanente, controlada, amistosa y preventiva, para que los índices de criminalidad se mantengan bajos. Por lo tanto los procedimientos de seguridad deben ser revisados inmediatamente y dirigidos a la prevención con el apoyo de la comunidad.

	
<b>POLICÍA NACIONAL</b>	
<b>JEFATURA DE LA POLICIA JUDICIAL DE PICHINCHA</b>	
<b>ZONA DE COTOCOLLAO</b>	
<b>C.PROPIEDAD</b>	
Abigeato	
Abuso de confianza	2
Estafa	7
Extorsión	2
Hurtos	24
Asalto /Robo Domicilio	34
Robo/Asalto personas	31
Robo Domicilio	62
Robo/Asalto Carretera	
Robo/Asalto Comercial	28
Robo carros	104
Robo Motos	33
Asalto y Robo	26
Robo de Accesorios	78
Otros Robos	36
<b>C.PERSONAS</b>	<b>75</b>
Heridas / lesiones	21
Desaparición Pers.	14
T. Asesinatos	24
Homicidios	2
Tentativa Homicidio	
Investig. Muerte	
Plagio o Secuestro	7
Tentativa Secuestro	1
Secuestro Express	3
Suicidios	3

 <b>POLICÍA NACIONAL</b>	
<b>JEFATURA DE LA POLICÍA JUDICIAL DE PICHINCHA</b>	
<b>ZONA DE COTOCOLLAO</b>	
<b>SEXUALES</b>	<b>23</b>
Acoso Sexual	
Tentativa Violación	4
Rapto	5
Trata de Blancas	
Violaciones	14
<b>C. S. PUBLICA</b>	<b>45</b>
Intimidación/Amenazas	37
Robo de Arma	6
Rebelión / Atentados	2
Tenen. Ilegal Armas	
<b>C.FE.PUBLICA</b>	<b>4</b>
Falsificación	1
Agresión Física	
Tráfico M. Falsa	
Sacapintas	1
Usurpación/suplan	2
Tarjeteros	
<b>Varios</b>	<b>8</b>
<b>TOTALES</b>	<b>622</b>

Cuadro 2<sup>2</sup>

Con estos antecedentes se puede ver claramente que la zona y el sector es adecuado para los asaltos y robos a domicilios y personas que transitan por la zona. El sub empleo es uno de los factores determinantes para la informalidad y crea una inestabilidad en el flujo de recursos económicos de la población, llevando de esta forma a que sus componentes tengan que recurrir a otras formas incluso no lícitas para proveerse de recursos económicos.

<sup>2</sup> Fuente, Estadísticas Anuales de la Policía Judicial año 2008 septiembre

## CAPITULO I

### EL PROBLEMA

No existen procesos actualizados de seguridad en los procedimientos, analizados con base en objetivos y monitoreados con indicadores de gestión para realizar un patrullaje preventivo en el sector de Cotocollao – Quito.

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El barrio de Cotocollao es reconocido como zona urbana, y existe presencia policial por parte de la Unidad De Vigilancia Norte desde el año 2001, antes de pertenecer a la ciudad se le consideraba como asentamiento periférico sin ningún derecho a exigir del municipio la instalación de servicios básicos.

Al pasar los años y por esfuerzo de la comunidad organizada logró que sea reconocida como zona urbana, incrementando parcialmente la instalación de servicios básicos, seguridad policial, seguridad en caso de emergencias. Esto aumentó el flujo de personas en la zona que dio como consecuencia que el índice de delincuencia aumente, esto se puede explicar indicando que el número de personas residente y flotante aumentó pero no el control por parte de la Policía Nacional que tampoco se preocupó por actualizar sus procesos en los procedimientos pasando de un control pasivo a un control correctivo. En la

actualidad se realizan cuatro turnos de patrullajes diarios en la zona siendo insuficiente.

Con este contexto la policía nacional ve la necesidad de que aparte de combatir la delincuencia, se deba planificar estrategias, actualizar procedimientos y métodos, definir objetivos y controlarlos con indicadores de gestión. Las estrategias deben ser definidas en conjunto con la comunidad, solo de esta forma se crea un sentido de pertenencia y compromiso de las dos partes, una estrategia que permitiría el acercamiento es la capacitación de la comunidad por parte de la policía en actividades de prevención.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La actualización de los procedimientos policiales, permitirán realizar un estudio basado en objetivos e indicadores de gestión para realizar un patrullaje preventivo en el barrio de Cotocollao – Quito.

Al momento los procedimientos, objetivos e indicadores de seguridad en el barrio de Cotocollao están desactualizados, son generales, es decir que no toman en cuenta las necesidades de la comunidad, la idiosincrasia de la población, la tasa de sub empleo y la realidad económica imperante. De esta forma la atención a las necesidades de seguridad que tiene la población son mal atendidas por falta de información real que sea base de la planificación de

las tareas por parte del personal de la Policía Nacional que presta servicio en el sector.

### **Preguntas directrices**

1. ¿El patrullaje preventivo bajará el índice delincencial en el barrio?
2. ¿La capacitación del personal policial en temas de seguridad preventiva y comunidad permitirá atender las necesidades de la población?
3. ¿El análisis de las condiciones actuales de la infraestructura de las instalaciones policiales permitirá mejorar el ambiente de trabajo al personal policial?
4. ¿La capacitación por parte del personal de la policía a la comunidad en temas relacionados a seguridad mejorará la comunicación entre la comunidad y la Policía Nacional?
5. ¿El análisis de las necesidades de la comunidad y del personal policial permitirá mejorar la asignación de los recursos disponibles?
6. La planificación adecuada de las necesidades de la comunidad y el personal policial permitirá determinar con mayor exactitud el número de vehículos para el patrullaje?

### **Objetivos**

## **General**

Realizar un diagnóstico en los procedimientos de seguridad tomando en cuenta objetivos planteados en conjunto con la comunidad, monitoreados con indicadores de gestión para incrementar el patrullaje preventivo el barrio de Cotocollao – Quito.

## **Específicos**

1. Crear procedimientos adecuados para determinar el número de personal policial y el número de vehículos para los patrullajes preventivos.
2. Crear planes de capacitación a la comunidad en temas de seguridad.
3. Crear planes de mantenimiento de la infraestructura para mejorar el ambiente de trabajo del personal policial.
4. Definir procesos reales para el patrullaje preventivo, definir objetivos e indicadores que los controlen.

## **Justificación e importancia**

El número creciente de personas que frecuentan el sector sea por que viven, trabajan o transitan allí es la razón fundamental para la inseguridad del sector, causando principalmente el malestar de la comunidad. Por lo tanto la Policía Nacional debe definir estrategias conjuntas para que tanto su personal policial



como la comunidad definan las características que debe tener el servicio preventivo de patrullaje.

Siendo un sector crecientemente comercial el interés en la capacitación sobre temas de seguridad es cada vez mayor, por lo tanto la Policía Nacional debe definir planes de capacitación y asignar el personal adecuado para esta tarea en forma periódica.

La actualización de procedimientos y métodos por parte de la Policía Nacional permitirá mejorar el control a tiempo de las actividades delictivas en la comunidad con indicadores reales, los cuales debe estructurarse y planificarse tomando en cuenta las necesidades y características del sector.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### Antecedentes

#### *MODELO DEL PATRULLAJE PREVENTIVO.*

El modelo del patrullaje preventivo la Policía involucra por una parte a la organización policial que denominamos servicio urbano (S.U.) la cual está formada por compañías capacitadas con los fundamentos ideológicos, teóricos y prácticos que le permiten interactuar con la comunidad local, en los escenarios que se ve afectada por varios factores organizándola en lo que se denomina patrullaje preventivo. Actuando conjuntamente para solucionar los problemas de Inseguridad Ciudadana es un tema de vital importancia en su radio de acción que comprende el Barrio, la comunidad o localidad donde vive.

Entendemos por comunidad al tipo de organización social cuyos actores se unen para participar en objetivos comunes, social, política y administrativa coexisten en una localidad para buscar su bienestar y prosperidad colectiva. Como es lógico la comunidad está dispersa en grupos muy diversos con sus propios intereses e ideologías. Por lo cual se hace necesario el formular la

creación de un grupo representante del conjunto, que lo denominamos Brigada Barrial.

**Misión.-** El patrullaje preventivo, es una manera de servicio de la Policía Nacional del Ecuador, creado para construir una cultura de convivencia pacífica y de seguridad ciudadana, en el barrio, mediante acciones de carácter preventivo, proactivo y educativo; con la finalidad de fomentar la participación solidaria cívica y patriótica de las autoridades, organizaciones sociales y la comunidad.

**Visión.-** El patrullaje preventivo será un servicio policial de calidad, para el nuevo milenio, líder en la presentación de servicio a la sociedad, de prevención; antes que de reacción y represión jurídica del delito, su acción estará fundamentada en la educación continuada y el compromiso de las capacidades integradas de los actores, intrínsecos a la comunidad; por lo que la coordinación y la dinámica de las relaciones entre autoridades e instituciones son indispensables para su funcionamiento.

**Objetivo General.-** Construir la cultura de seguridad ciudadana en el barrio o sector asignado, mediante la integración de la administración local, policía y comunidad, para lograr el mejoramiento de la calidad de vida y el fortalecimiento de los principios de civismo, vecindad y solidaridad

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS.-**

### **Objetivos Específicos Comunitarios.-**

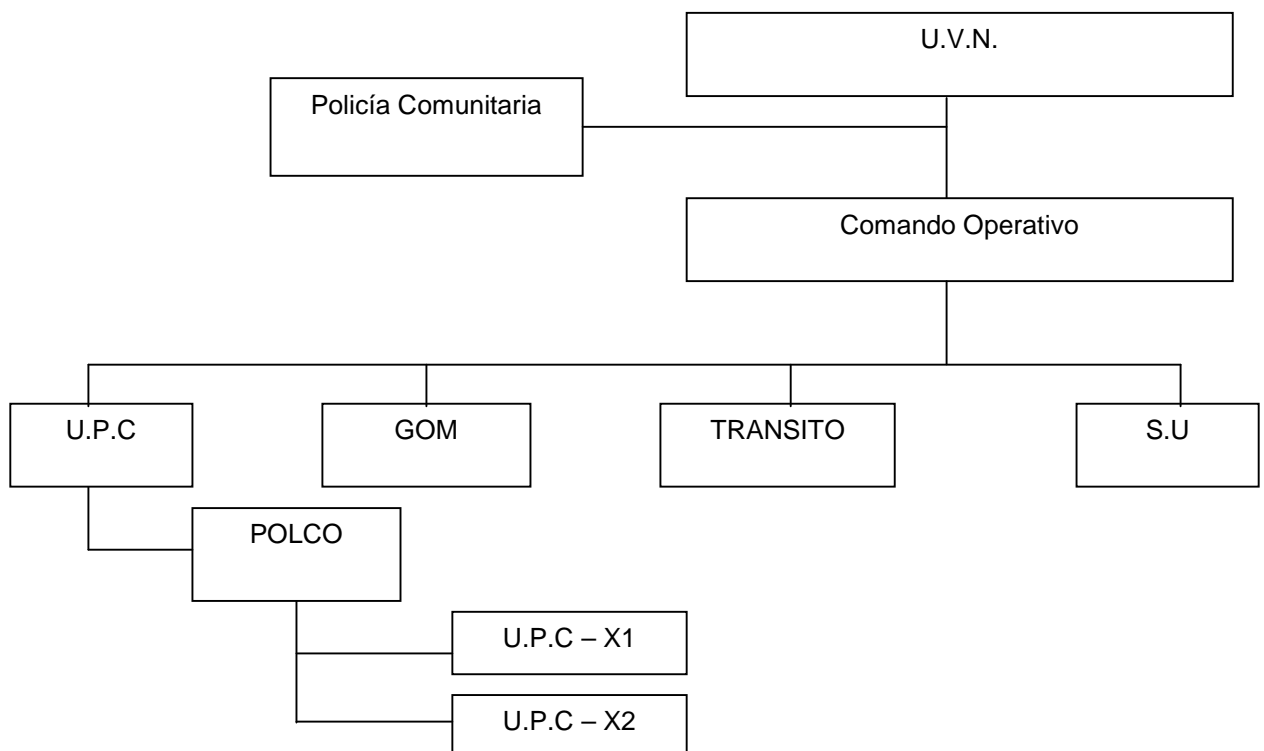
- Identificar con la comunidad, los factores generadores de violencia e inseguridad, para prevenir el delito y fomentar la convivencia pacífica, mediante técnicas de investigación.
- Conseguir de las autoridades gubernamentales, seccionales y población civil, el apoyo a las actividades policiales.
- Promover y liderar programas de participación de la ciudadanía, para proteger y mejorar las condiciones de calidad de vida en su localidad.
- Integrar y educar a la comunidad en materia de seguridad y convivencia, para crear “La Cultura de Seguridad”; a través de los frentes de seguridad local.
- Crear un centro de información geográfica para el manejo territorial del delito.

### **Objetivos Específicos Institucionales.-**

- Conseguir el fortalecimiento de la imagen Institucional, con la aplicación de procedimientos apegados a la Ley y a los derechos humanos.

- Mantener alta la moral en los miembros policiales
- Utilizar un modelo de aprendizaje integral que nos permita garantizar un servicio efectivo, para conjugar la eficiencia y eficacia; teniendo en cuenta los tres vértices: focalización de la acción, definición de escenarios y alineamiento de las personas que intervienen con sus conocimientos y habilidades.
- Planificar las funciones unificadas de las BB, PAI y Retenes

### *ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL: (EJEMPLO QUITO)*



## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La constante evolución de los estados mediante el proceso de globalización, han enmarcado un nuevo concepto de servicio de seguridad a la sociedad, la evolución también debe reflejarse en los procesos que la Policía Nacional aplique para fortalecerse de manera interna y externa, para poder brindar un servicio eficiente y eficaz que sea sostenible en el tiempo. Desarrollando para sus miembros capacitaciones continuas que les permitan interactuar directamente con la comunidad, para ser gestores del desarrollo individual y colectivo que permitan desarrollar actividades que mejoren la seguridad ciudadana en cada uno de los barrios.

El patrullaje preventivo ha ido evolucionando de manera positiva, actualmente se dispone de personal operativo capacitado para cumplir con sus funciones, se ha dotado por parte del comando general capacitaciones adecuadas a un grupo determinado lo cual ha permitido reducir los índices delincuenciales en el sector de Cotocollao.

Considerando que los medios logísticos son importantes para la consecución de nuestros objetivos, es primordial ejecutar una adecuada administración de estos recursos y esto se puede lograr a través de disponer de información sobre ubicación territorial, población existente en cada extensión y realizar una clasificación de los medios logísticos para conocer su tiempo de vida útil o nivel de obsolescencia.

Los procesos operativos dentro de nuestra institución están definidos, pero debido a la falta de difusión y organización interna no se ha logrado una efectiva aplicación de los mismos, ni se han realizado mejoras continuas a los procesos para eliminar algunos trámites burocráticos que impiden un efectivo servicio comunitario, que lográndolo causaría un impacto social de satisfacción y aceptación por parte de todos los actores sociales.

## **FUNCIONES**

- El Policía debe saber todo lo que pasa o lo que ha pasado en su sector.
- Ajustará su horario de acuerdo a las necesidades operacionales.
- Dará el apoyo necesario a cualquier sector circundante de ser necesario.
- Receptará denuncias, requerimientos o sugerencias de los ciudadanos.
- Mantendrá reuniones periódicas con las Asociaciones públicas o privadas.
- Informará al detalle sus actividades.
- Cumplirá con las consignas del servicio emitidas previo la salida a su servicio.
- Auto evaluar su desempeño

## **LOGROS A ALCANZAR**

- Reducción de los índices de inseguridad objetiva y subjetiva.
- Integración policial en el medio social.

- Respuesta personalizada.
- Descentralización.
- Eficacia y calidad en la gestión.
- La satisfacción de la demanda en materia de asistencia y protección.
- Aporte ciudadano para la seguridad y prevención del delito.

## ACCIONES DE LA POLICÍA COMUNITARIA

- Realizar convenios con Instituciones Públicas y Privadas. Con el fin de encontrar apoyo para la ejecución de charlas de capacitación en seguridad ciudadana, En las Asociaciones, Comités, Sindicatos y Gremios. Además concienciar a sus colaboradores en la necesidad de apoyar la gestión policial. Ayudando con información e ideas para planificar en conjunto actividades que mejoren la seguridad ciudadana de su localidad.
- Promover la creación de Frentes de seguridad local dando a conocer a la comunidad el Modelo de la Policía Comunitaria. Fomentar la organización de la Comunidad mediante charlas de motivación y concientización ciudadana.
- Capacitar a los miembros de la Policía Nacional en la prevención, control y cultura de cero tolerancia.
- Crear el Centro de Investigación y Análisis de la violencia para monitorear de forma permanente la situación de Seguridad Ciudadana de la Comunidad. Para realizar esta labor se realizarán encuestas dentro



de la Comunidad, además de tener un sistema de información geográfica integrado a los datos de la Policía Judicial, Central de Radio Patrullas, Sistema 101.

- El Policía Comunitario formará parte del Cuerpo Docente de la Escuela de Seguridad Ciudadana. Sitios en los cuales se imparte capacitación a la Comunidad, incluyendo dentro de ella a la Policía Nacional.
- Por último, el Policía Comunitario mantendrá un permanente contacto con los habitantes del barrio. Para, en todo momento, establecer su rol de líder comunitario, participando en la generación de ideas para la solución de la problemática general de la Comunidad.

Por otra parte, la tarea del policía no se evaluará en función de los resultados, del número de detenidos, de los bienes recuperados; sino en función de la mejor calidad de vida que se pueda ofrecer a un sector de la Comunidad, en virtud de la labor preventiva desarrollada, para evitar el cometimiento de delitos. Se evaluará también en situación del grado de integración, de incentivos en el tejido social, del compromiso adquirido dentro de la comunidad, y de la confianza y credibilidad en la Institución Policial.

En el nuevo escenario propuesto se hace necesario, también procesos sostenidos de capacitación del talento humano para que esté en condiciones de liderar el nuevo modelo de servicio policial y ante todo para convertirse en los multiplicadores de esta corriente de pensamiento en la comunidad. Por supuesto, que en esta fase será importante la participación de las

Universidades, Organismos de Derechos Humanos y básicamente del sistema educativo policial (Escuelas de Seguridad Ciudadana), con el fin de alcanzar altos niveles de motivación y una cultura profesional, acorde con las existencias de la sociedad moderna.

La descentralización de la Organización Policial, es fundamental para alcanzar el objetivo; debe ser real, no solamente operativa sino también administrativa y funcional, concediéndole al policía comunitario, mayores facultades de decisión en sus tareas cotidianas, proporcionándole las herramientas para que pueda ejercer el liderazgo que se ha mencionado. Pero una vez que se alcance el perfil del nuevo policía, se debe garantizar, rigurosamente, una estabilidad razonable en su sitio de trabajo.

#### Introducción al enfoque basado en procesos

Para que una organización funcione de manera eficaz y eficiente, se tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Este conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir la transformación de entradas (inputs) en salidas (outputs), se puede considerar como un proceso. Frecuentemente la salida de un proceso constituye directamente la entrada del siguiente proceso.



## Diagrama básico<sup>3</sup>

Pueden ser para:

**Entradas:** materiales, información, ideas, productos, servicios, solicitudes, proyectos, acuerdos

**Proceso:** una transformación que agrega valor, involucra gente y otros recursos, tiene definidos sus límites.

**Salidas:** estudios, software, productos, decretos, materiales, ideas, informes, aprobaciones.

La filosofía de administración por procesos nos permite:

- Entender los procesos para definirlos.
- Definirlos para medirlos.
- Medirlos para comunicar su desempeño.
- Comunicar su desempeño para administrarlos
- Administrarlos para mejorarlos continuamente.
- Mejorarlos continuamente para proveer mayor valor al cliente.

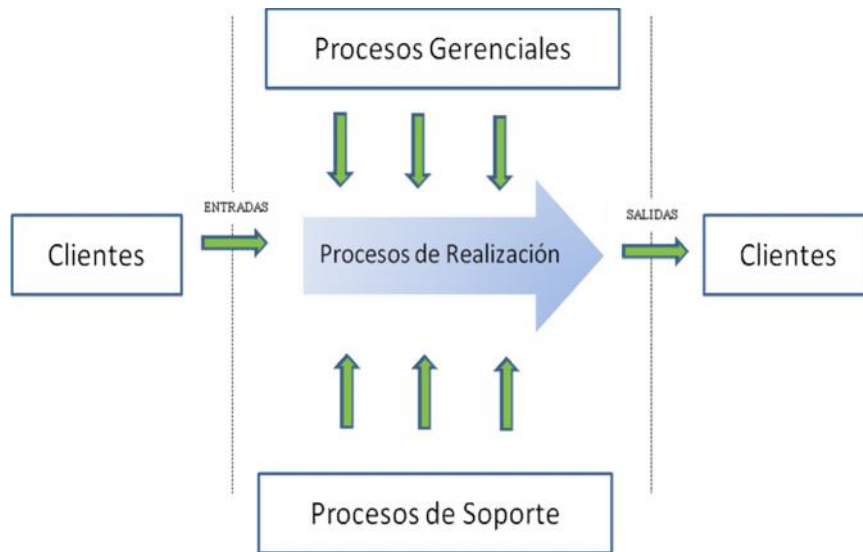
---

<sup>3</sup> Tomado del curso sobre “Administración por procesos”, NOVATECH, 2004

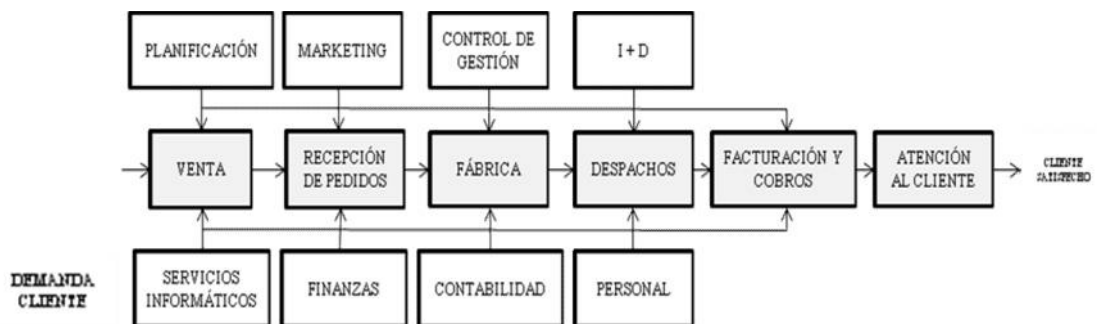
La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones entre estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como "enfoque basado en procesos". Sus principales características:

- Es la forma en que el cliente mira su Organización.
- Provee mayor valor y mejor servicio.
- Aumenta la Satisfacción del Cliente.
- Reduce los costos totales.
- Elimina las actividades que no agregan valor.
- Entrega más rápido los productos y servicios.
- Crea una verdadera ventaja competitiva.
- Atrae nuevos clientes y conserva las actuales.
- Aumenta la participación del mercado.
- Mejoran los resultados globales de la Organización.

La gestión basada en procesos permite a las organizaciones identificar indicadores para poder evaluar el rendimiento de las distintas actividades que se llevan a cabo, no solo de forma aislada, sino formando parte de un conjunto estrechamente interrelacionado. Sin duda la gestión basada en procesos es una poderosa herramienta que muestra el desarrollo y seguimiento de los procesos con relación a las metas trazadas. Es la piedra angular de la norma ISO 9000:2000, su implantación ayuda a conseguir una mejora significativa a todos los ámbitos de la gestión de las organizaciones.



### La empresa como un Proceso<sup>4</sup>



### La Organización a través de Procesos<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Tomado del curso sobre “Administración por procesos”, NOVATECH, 2004

<sup>5</sup> Tomado del curso sobre “Administración por procesos”, NOVATECH, 2004



Los procesos en el sistema de Gestión<sup>6</sup>

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza en un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) La necesidad de considerar los procesos en términos del valor que aportan,
- c) La obtención de resultados del desempeño y eficacia de los procesos, y
- d) La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

La responsabilidad de la Gerencia es desarrollar un modelo de negocio que obliga a la dirección no sólo a consensuar la estrategia, sino también a tener una visión conjunta de cómo llegar a ejecutar esa estrategia.

<sup>6</sup> Tomado del curso sobre “Administración por procesos”, NOVATECH, 2004

**¿Cómo?** Teniendo una visión conjunta de a dónde se quiere llegar. Buscando metodologías estándar de aplicación. Estableciendo objetivos e indicadores de gestión. Definiendo mecanismos de implantación. Dedicando esfuerzo al seguimiento y ajuste continuos.

### **Círculo de Deming.**

La filosofía de la norma ISO 9001:2000 también se sustenta en la plena aplicación del círculo de Deming, ver la siguiente figura. Toda persona que forme parte o no de una organización debe cumplir con las tareas que le correspondan, de los cuatro cuadrantes.

Por este motivo, las organizaciones deben difundir la importancia sobre el uso de tan famoso círculo. Las tareas que contempla son:



<b>Planificar</b>	Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización
<b>Hacer</b>	Implementar los procesos
<b>Verificar</b>	Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
<b>Actuar</b>	Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

### Modelo PDCA/PHVA de autocontrol aplicable a los procesos de la empresa<sup>7</sup>

Un ejemplo clarificador de la aplicación del círculo de Deming, se da cuando se comparan la ponderación de las tareas de los cuatro cuadrantes para dos puestos de un proyecto u obras, muy diferentes. Por ejemplo: el gerente de obra y el operario gasfitero. El cuadro, muestra las diferencias de las ponderaciones citadas:

### Aplicación del Círculo de Deming

<sup>7</sup> Tomado del curso de “Planificación de Calidad”, INEN, 2003



<b>TAREA</b>	<b>GERENTE DE OBRA</b>	<b>OPE. GASFITERO</b>
<b>Planificar</b>	<b>65 %</b>	<b>15 %</b>
<b>Hacer</b>	<b>15 %</b>	<b>60 %</b>
<b>Controlar</b>	<b>10 %</b>	<b>15 %</b>
<b>Actuar</b>	<b>10 %</b>	<b>10 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Ejemplo demostrativo<sup>8</sup>

Aun cuando el gerente de obra debe planificar más que el operario, no significa que este último no planifica, todos también deben controlar su trabajo, todos deben actuar según los resultados del mismo. Esto da más autonomía en el trabajo, pero evidentemente requiere una mayor toma de conciencia del personal, y una cultura de calidad mucho más amplia. Es decir, se requiere una mayor formación y entrenamiento.

### **Costos relativos a la calidad (CRC)**

La NT ISO 8402, edición 1995 define a los CRC como los: “Costos en que se incurre para asegurar una calidad satisfactoria y dar confianza de ello (CDC); así como, las pérdidas sufridas cuando no se obtiene la calidad satisfactoria (CNC)”. Calidad satisfactoria es el cumplimiento de los niveles de calidad establecidos en forma objetiva en la documentación del proyecto.

---

<sup>8</sup> Tomado del curso de “Planificación de Calidad”, INEN, 2003

### **Análisis global.**

Para efectuar un análisis global, es necesario tener un enfoque sistémico de todas las herramientas planteadas, y también será necesaria la aplicación simultánea, para lograr la sinergia que requieren los resultados operativos de las empresas, ligadas al ciclo de vida de los proyectos.

La figura muestra la estrecha relación entre los procesos: planificación, ejecución, control y actuar en base a los resultados. Tales procesos son parte del Círculo de Deming, toda persona de una organización debe trabajar en cada uno de los cuatro cuadrantes. Para la planificación debería elaborar procedimientos escritos con la finalidad de asegurar que todos trabajaran en forma homogénea y tendrán más seguridad de lograr los requisitos de los productos de cada proceso. El hacer debe hacerse cumpliendo con los procedimientos escritos pre elaborados, para los cuales se deberá aplicar la gestión de procesos, y en los cuales se debe hacer el monitoreo de los CDC, y los CNC; para lo cual se aplica el control de calidad antes, durante y después.

Con todo lo explicado se logrará demostrar el planteamiento del axioma, que no es fácil entender: *“La gestión de calidad basada en la Norma ISO 9001:2000, permite mejorar la rentabilidad de las organizaciones”*.

## **Ventajas De La Administración Por Procesos.**

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del propio sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

La perspectiva horizontal o administración por procesos, nos permite:

- Centrar la misión de la Organización y sus objetivos.
- Permite conocer mejor las interacciones entre los procesos.
- Es una gestión orientada a cliente.
- Facilita el control y mejora la eficiencia.
- Posibilita el “empoderamiento”.
- Define las actividades necesarias para obtener los resultados deseados.
- Establecer responsabilidades claras para la administración de las actividades clave.
- Analiza y mide la capacidad de las actividades clave.
- Identifica las interfaces de las actividades clave dentro y entre las funciones de la organización.
- Evalúa los riesgos, consecuencias e impactos de las actividades sobre los clientes y proveedores.
- Considera factores como: recursos, métodos y materiales.

**El enfoque de sistema nos conduce:**

- A alcanzar los objetivos de la Organización de una manera más efectiva y eficiente.
- A entender la interdependencia entre los procesos del sistema.
- A proveer un mejor entendimiento de las funciones y responsabilidades, reduciendo barreras interfuncionales.
- A proveer confianza a los clientes a través de un conjunto de procesos consistentes, efectivos y eficientes.
- A armonizar, integrar y alinear los procesos hacia el logro del mejor resultado.
- A enfocar los resultados en los procesos principales.

**Permite definir un Sistema Formal basado en:**

- Procesos definidos.
- Procedimientos respetados.
- Registros al día.
- Funciones definidas.
- Responsabilidades asignadas.
- Información exacta y disponible.
- Actividades coordinadas.
- Estrategias comunicadas.
- Velocidad en la atención al cliente.

- Compartir responsabilidad y autoridad.
- Flexibilidad para enfrentar entornos cambiantes.
- Necesidad de mejorar el desempeño global.
- Mecanismos para dar soluciones específicas.
- Le suministra a la Organización una medida de sus costos de la mala calidad.
- Da una visión sobre la forma en que ocurren los errores y la manera de corregirlos.
- Permite conocer el potencial de la Organización y monitorear su desempeño real frente a las condiciones esperadas.

## **MARCO CONCEPTUAL**

### **El concepto de Procesos.**

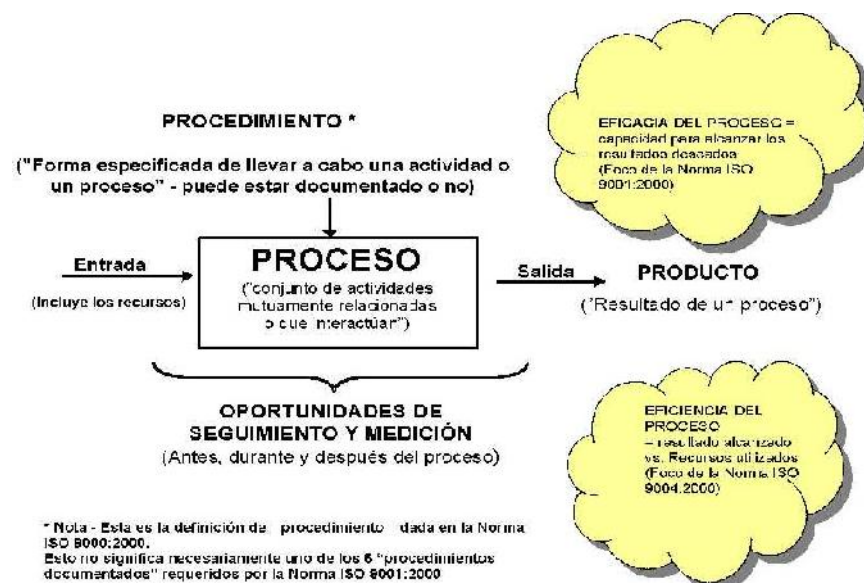
Existen varias definiciones del término “procesos” dadas por diferentes autores de las cuales se citan algunas a continuación:

- ñ Dybå y Moe lo plantean como la “Secuencia de tareas o el conjunto de actividades y decisiones para producir un producto final”.
- ñ D. Nogueira, A. Medina y C. Nogueira resumen la definición de proceso de varios autores como una “Secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas

entradas (*inputs*) en salidas o resultados programados (*ouputs*) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las fronteras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios)”

Ñ Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno.

Ñ Una valoración similar la emite la ISO 9000 donde refiere que un Proceso puede definirse como un “Conjunto de actividades interrelacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Estas actividades requieren de la asignación de recursos tales como personal y material. En la figura se muestra el



proceso genérico descrito por la ISO.

### Proceso Genérico descrito por la ISO<sup>9</sup>.

A grandes rasgos se hace alusión a que los elementos de entrada y los resultados previstos pueden ser tangibles (tal como equipos, materiales o componentes) o intangibles (tal como energía o información). Además de que, los resultados también pueden ser no intencionados o no deseados.

La norma ISO explica que cada proceso tiene clientes y otras partes (quienes pueden ser internos o externos a la organización) que son afectados por el proceso y quienes definen los resultados requeridos de acuerdo con sus necesidades y expectativas.

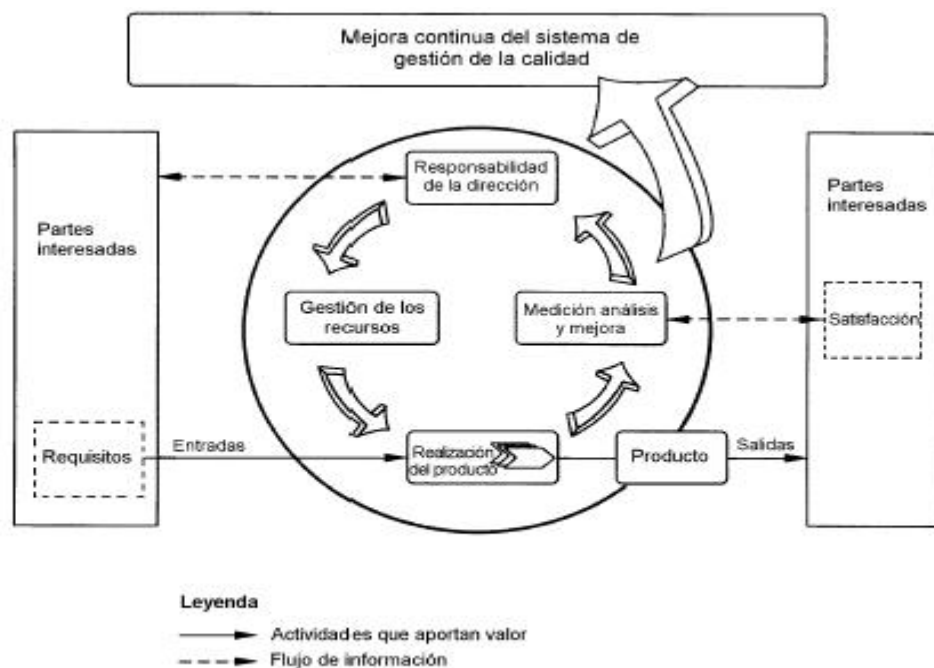


Figura 1. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos

10

<sup>9</sup> Tomado de “Normas fundamentales sobre gestión de la Calidad y documentos de orientación para su aplicación”, ICONTEC, 2004

### ***Interpretación Enfoque Basado en Procesos.***

*Al interior de esta norma existe un modelo conceptual (Figura 1), que es importante entender. La norma se refiere a éste como un “modelo de sistema de gestión de la calidad basado en procesos” puesto que resalta los procesos principales que hacen parte integral de esta norma. Es probable que estos procesos ya existan en la organización, aunque puede que no se hayan visto antes de manera particular. Este modelo adopta el concepto de que la calidad empieza y termina en el cliente. El modelo vincula los elementos de aseguramiento de la calidad con mejora continua y gestión de la calidad total (Ciclo de Deming).*

A finales de los 80s y principios de los 90s varios negocios tradicionales comenzaron a pasar por un período de cambios dramáticos. Varios de ellos tuvieron que cambiar la forma de operar y quizás por primera vez, pensar continuamente sobre sus procesos de negocios. Esto conllevó el crecimiento de la Reingeniería del Proceso de Negocio o *Business Process Reengineering* (BPR). En aquel entonces existieron varios *gurus* de BPR, todos con sus propios métodos, pero con un tema común, que para la reingeniería era necesario, entender los procesos existentes. Esto conllevó el crecimiento de la Modelación del Proceso de Negocios *Business Process Modelling* (BPM): la captura, documentación y análisis del proceso de negocio.

---

<sup>10</sup> Tomado de “ISO 9001:2000 Requisitos elemento 0.2”



Aunque muy similar a los conceptos de proceso antes mencionados, en la literatura se suele dar una especificación acerca de Procesos de negocio, a la cual se le refiere como la definición de tareas y secuencias de esas tareas necesarias para entregar una función de negocio. De la misma forma se deriva que la Modelación de Procesos es la documentación, análisis y diseño de la estructura de procesos de negocios, sus relaciones con los recursos necesitados para implementarlo y el ambiente en el cual van a ser usados.

La modelación de procesos tiene como objetivos: alcanzar un entendimiento común de los procesos con el menor esfuerzo posible, poder realizar un análisis económico y un análisis de costos de procesos individuales, mejorar la calidad de los procesos y optimizar la producción.

Luego, para entender cómo operan los negocios modernos se precisa entender no solo los procesos de negocios, sino también los datos, sistemas, organizaciones, objetivos de negocios, productos, métricas, riesgos, regulaciones, interfases, experiencias e incluso cultura y entorno. Además, entenderlos aisladamente no es suficiente, lo importante son sus relaciones e interacciones. A esto se le suele llamar Modelación de Negocios.

Idealmente, lo primero en una empresa son los objetivos de negocios; que para lograrlos se diseñan los procesos, los sistemas, organizaciones, datos, etc. que deben soportar el proceso. Pero se debe tener bien claro que esto solo pudiera lograrse con compañías de nuevo comienzo, ya que en las compañías

existentes se consta de complejos sistemas y modelos de datos, y muchas veces los procesos tienen que ser diseñados en torno a las complejidades de los sistemas ya existentes.

### Elementos de los procesos



### Elementos de un Proceso<sup>11</sup>.

Todos los procesos bien definidos y administrados tienen las siguientes características:

- Responsable del proceso.
- Alcance del proceso con los límites bien definidos.
- Entradas y salidas.
- Flujo de información.
- Responsabilidades internas.

<sup>11</sup> Tomado del curso sobre “Administración por procesos”, NOVATECH, 2004

- Interacciones bien definidas.
- Métodos de ejecución claros (escritos solo si fuera necesario).
- Requisitos de calificación del personal.
- Mecanismos de retroalimentación cercanos al punto en el cual se ejecuta la actividad.
- Objetivos y medidas de evaluación.

### **Responsable o Dueño del Proceso.**

- Funcionario a cargo de asegurar la correcta ejecución, de principio a fin.
- Debe medir y dar seguimiento a su eficiencia y eficacia (indicadores).
- Debe mantener la interrelación con los otros procesos.
- Debe asegurar el cumplimiento de los requisitos del cliente.
- Debe asegurar que el método a ser aplicado en dicho proceso esté claramente definido (documentado se así se decidiera).
- Debe asegurar que se disponga de la información necesaria.
- Debe coordinar acciones con las áreas funcionales de la organización.
- No necesariamente es el gerente de un área.
- Típicamente se escoge al funcionario que tiene la “mayor influencia o participación en dicho proceso”.
- No es el jefe del proceso. Es un coordinador de su ejecución.
- Debe tener la habilidad de mirar el proceso completo.
- Debe asegurar que el proceso genere “valor” para el cliente y para los objetivos de la Organización.

Antes de continuar es importante hacer una reflexión y aclarar la diferencia entre proceso y procedimiento.



### **Diferencia entre proceso y procedimiento<sup>12</sup>**

El hecho de considerar actividades agrupadas en procesos, permite a la organización concentrarse en “áreas de resultados”, que son importantes para conocer y analizar el control conjunto de las actividades y conducir a la organización a alcanzar resultados deseados.

### **Indicador.**

Soporte de información que representa una magnitud, de manera que a través del análisis del mismo se permite tomar decisiones sobre parámetros de actuación (variables de control) asociados. Para que un indicador se pueda considerar adecuado debe reunir una serie de características:

- Representatividad.

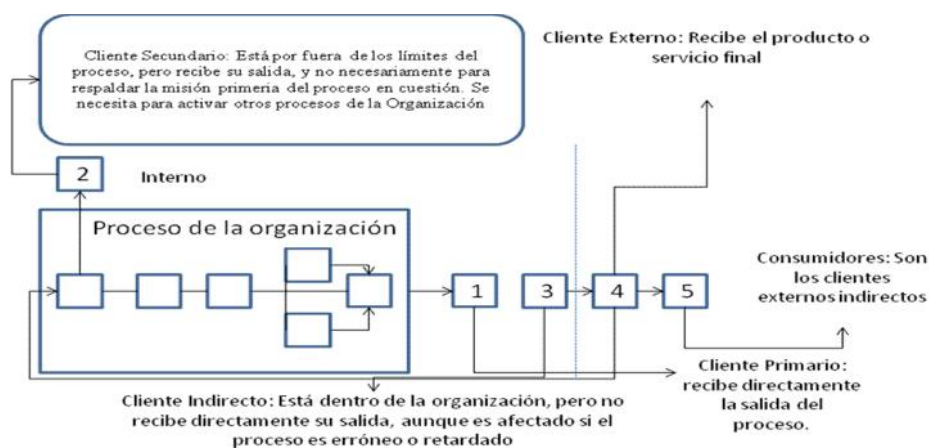
---

<sup>12</sup> Tomado del curso sobre “Administración por procesos”, NOVATECH, 2004

- Sensibilidad.
- Rentabilidad.
- Fiabilidad.
- Relatividad en el tiempo.

### Tipos de clientes.

En un proceso, pueden existir hasta cinco tipos diferentes de clientes<sup>13</sup>



### El Mapa De Procesos .

Esquema que describe el proceso, pueden emplearse técnicas tales como SIPOC, flujogramas, métodos de vías alternas, despliegue de mapas y flujogramas trans –funcionales.

<sup>13</sup> Tomado del curso sobre “Administración por procesos”, NOVATECH, 2004

En un esquema se describe el proceso, una Herramienta gráfica que describe la organización según sus procesos y sus relaciones con los principales grupos de interés de la Organización. Pueden emplearse técnicas tales como:

- flujogramas,
- métodos de vías alternas,
- despliegue de mapas y
- flujogramas trans –funcionales.

Esta herramienta debe utilizarse cualquiera que sea el enfoque utilizado para identificar los procesos clave.

- Puede desplegarse por niveles según sea preciso
- Ayuda cuando y donde debe efectuarse la recolección de datos
- Muestra actividades redundantes
- Muestra actividades que no añaden valor
- Pueden representarse al menos tres versiones del proceso: lo que pensamos que es, lo que realmente es y como deseáramos que fuera

Identificación y secuencia de los procesos – mapa de procesos.

El primer paso es identificar que proceso deben configurar el sistema, es decir que procesos deben aparecer en el mapa de procesos.

Antes de superar este obstáculo, es importante recordar que los procesos ya existen dentro de la organización, por lo tanto habrá que identificar cuales son los más significativos, para tomar en cuenta los siguientes factores:

Factores para identificación y selección de procesos.

- Influencia en la satisfacción del cliente (cliente puede ser interno o externo a la empresa que se alimenta del resultado de un proceso).
- Los efectos de la calidad del producto o servicio.
- Influencia en factores clave de éxito.
- Influencia en los objetivos y estrategias.
- Utilización intensiva de recursos.
- Riesgos económicos y de la instalación.

El mapa de procesos esta compuesto principalmente de tres tipos de procesos que siguen una secuencia lógica.



## Modelo de mapa de procesos<sup>14</sup>

### ***Procesos estratégicos.***

Están vinculados a procesos de la dirección y principalmente a largo plazo. Se refieren principalmente a procesos de planificación.

### ***Procesos operativos.***

Están ligados directamente con la realización del producto o la prestación del servicio. Tienen un mayor impacto sobre la satisfacción del usuario.

### ***Procesos de apoyo.***

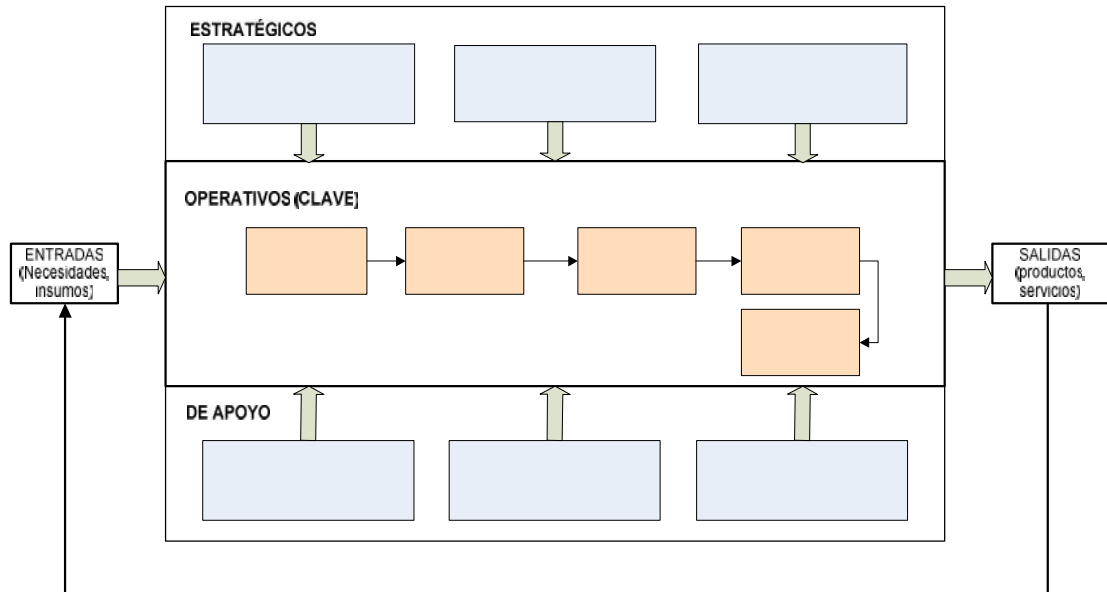
Proveen los recursos que necesitan los demás procesos. Están relacionados con recursos.

Tomando en cuenta estos tres tipos de procesos deberá identificar estos tres tipos de procesos y representarlos tal como se muestra en el siguiente diagrama (recuerde también que existen procesos que generan subprocesos):

---

<sup>14</sup> Tomado del curso sobre “Administración por procesos”, NOVATECH, 2004

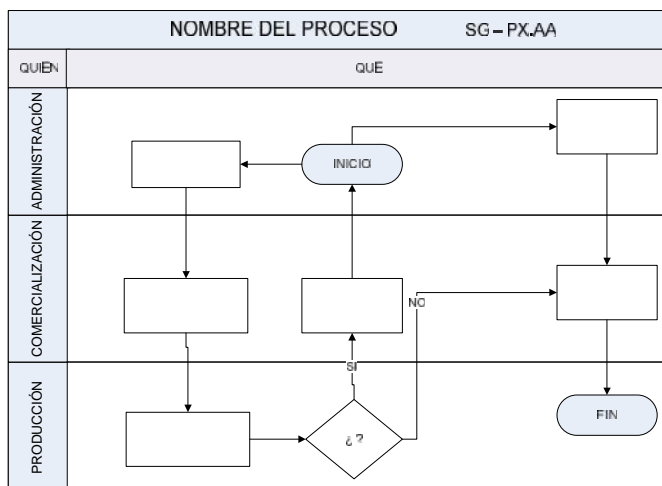


Ejemplo<sup>15</sup>

*Descripción de las actividades del proceso – Diagrama de proceso.*

La descripción de las actividades de un proceso deberá llevarse a cabo a través de un diagrama de proceso, donde se pueda representar estas actividades de manera gráfica y escalonada, tal como se muestra en el siguiente diagrama.

<sup>15</sup> Tomado del curso sobre “Administración por procesos”, NOVATECH, 2004



### Descripción de las actividades del proceso<sup>16</sup>

Descripción de las características del proceso – Ficha de proceso.

Se realizará, mediante una ficha de proceso, que es un soporte de información que recaba las características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso.

A continuación se muestra un formato de la ficha de proceso con su respectivo instructivo para su fácil llenado.

<b>PLÁSTICOS</b>		
<b>SANTA</b>	<b>FICHA DE PROCESO</b>	<b>SG - PC.01</b>
<b>CRUZ</b>		

<sup>16</sup> Tomado del curso sobre “Administración por procesos”, NOVATECH, 2004

P L A N	<b>PROCESO:</b> Nombre del proceso	<b>PROPIETARIO:</b> Responsable del
	<b>OBJETIVO:</b>	
	<b>ALCANCE:</b>	
N E A R	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Empieza:</b> Donde empieza el proceso.</li> </ul>	
	<b>PROVEEDOR:</b>	<b>CLIENTE:</b>
	Quienes alimentan el proceso.	A quienes se entrega los productos o resultados del proceso.
	<b>ENTRADAS:</b>	<b>SALIDAS:</b>
H A C E R	<b>REGISTROS:</b>	<b>VEA DIAGRAMA DEL PROCESO:</b>
	Formatos o sistemas en los cuales se va registrando la información como resultado o desempeño del proceso.	Indica el diagrama de proceso relacionado.
V E R	<b>VARIABLES A CONTROLAR:</b>	<b>INSPECCIONES/CONTROLES:</b>
	Parámetros sobre los cuales se puede intervenir y cuya modificación puede alterar	Inspecciones o controles que se aplica al proceso para verificar el
I F	<b>INDICADORES:</b>	
C A R	Índices que permiten hacer seguimiento y medición del cumplimiento de los objetivos del proceso, así como planificar los valores esperados para los mismos.	

<b>A C T U A R</b>	<b>PRODUCTO NO CONFORME:</b>		
	<b>ACCIÓN PREVENTIVA:</b> Acciones para prevenir fallos o corregir tendencias negativas que apuntan a salir del control del proceso		<b>ACCIÓN CORRECTIVA:</b> Acciones que se debe tomar dentro del proceso, para mantenerlo bajo control en caso de desviaciones
	<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
			<b>Fecha:</b>

Formato para la ficha de proceso

### **Seguimiento y medición de procesos.**

El seguimiento y la medición constituyen, la base para saber que se esta obteniendo, en que extensión se cumplen los resultados deseados y por donde se deben orientar las mejoras.

En este sentido los indicadores permiten conocer la capacidad y la eficacia del proceso alineado a su objetivo que persigue. Asimismo es importante aclarar que no todos los procesos pueden ser medidos cuantitativamente, en este

sentido la Gestión basada en procesos es flexible y permite medir procesos de forma cualitativa.

### **Significado del desempeño.**

*Logro de resultados con base en normas establecidas. Administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Se define desempeño como aquellas acciones que son relevantes para lograr los objetivos de la organización, y que pueden ser medidas en términos de contribución a las metas de la empresa.*

El desempeño es un concepto relativamente nuevo y, en principio, nos conduce a un concepto plural, que busca englobar diversos factores en un elemento medible y cuantificable. Se puede interpretar el desempeño como una noción estratégica, en la que se asocian las metas logradas y los recursos organizativos utilizados para este fin, enmarcados en condiciones de exigencia particular que le impone el medioambiente a la organización. El “performance”, traducido deficientemente al castellano como desempeño, tiene como esencia conceptual, la realización de las responsabilidades gerenciales con atributos de calidad. En ese sentido se relaciona con la rentabilidad, eficiencia y productividad, productos, insumos, resultados, recursos, efectividad, medios, gastos, ingresos, oportunidad, congruencia y factibilidad en la toma de decisiones

Harold Gennen, el mítico ex CEO de ITT, solía decir lo siguiente: “...existe una inmutable ley en el mundo de los negocios: las palabras son palabras, las explicaciones son explicaciones, las promesas son promesas, pero lo único real es el desempeño”. De esta frase surgen de manera inmediata dos afirmaciones, pero también dos preguntas. Las afirmaciones son:

El desempeño es un fenómeno real.

Si el desempeño es un fenómeno real, entonces se puede medir, o manejar, o planear, o mejorar, etc.

Las preguntas son:

¿Qué es el desempeño?

¿Qué pueden hacer las organizaciones para medirlo, manejarlo, planearlo y mejorarlo?

La respuesta a la primera pregunta induce a decir que “el desempeño de una organización, grupo o persona está definido por una integración sistémica de lo que debió lograrse en el pasado, lograr en el presente y podría lograrse en el futuro. Entendiendo el logro como una función integrada entre el QUE (objetivos/resultados) y el COMO (competencias/comportamientos)”.

La respuesta a la segunda pregunta presenta un gran número de opciones, ya que son muchas las estrategias y acciones que pueden encarar las

organizaciones para manejar el fenómeno del desempeño. La administración del desempeño (o performance management, como se conoce en su versión en inglés) “es un sistema complejo de elementos de la gestión organizacional que acopla la administración por objetivos con la gestión por competencias, permitiendo especificar, revisar y mejorar de manera continua los desempeños organizacionales, grupales e individuales conducentes al logro de la misión empresarial”.

Los elementos fundamentales de un sistema de administración del desempeño son tres:

Objetivos

Competencias

Indicadores de gestión

Los objetivos tienen como finalidad guiar el desempeño hacia el logro de la estrategia organizacional.

Las competencias tienen tres finalidades: la primera es orientar el desempeño a través de la definición de los comportamientos requeridos por la organización, la segunda es controlar riesgos, ya que los objetivos pueden ser logrados en el corto plazo mediante comportamientos inapropiados perjudicando de ese modo el desempeño organizacional en el futuro, y la tercera finalidad es la de explicar los desvíos en el logro de los objetivos a

partir de la identificación de los comportamientos disfuncionales de una persona o grupo.

Los indicadores de gestión tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño objetivo y comportamental requerido para el logro de las estrategias organizacionales.

Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuan efectiva y eficiente ha sido el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la metas.

Técnicas para medición de desempeño

- Cuadro de mando integral (Balanced scorecard)
- Mediciones del proceso
- Costos de Calidad
- Sistemas integrados de información
- Costeo basado en actividades (ABC)
- Administración basada en actividades (ABM)
- Técnicas estadísticas (SPC)

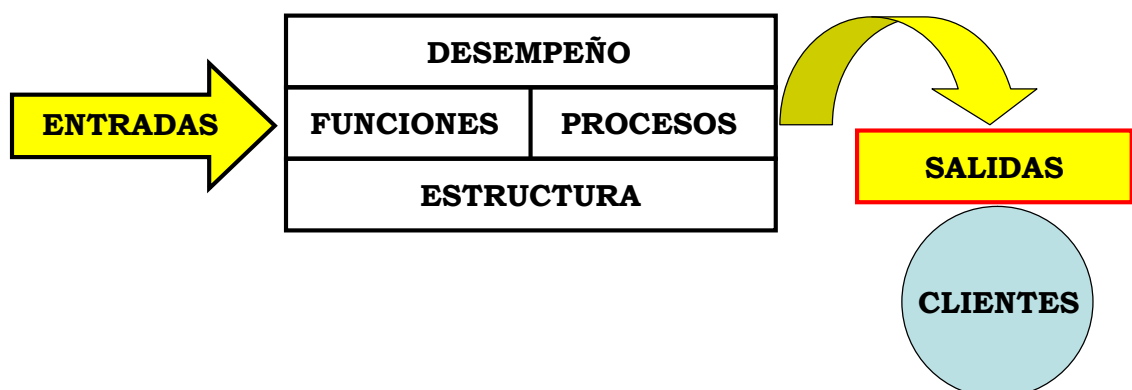


## DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

### *Génesis de los indicadores de gestión en la organización*

1. **Los derivados de un plan estratégico:** Se establecen desde el nivel estratégico del negocio, hacia los departamentos; generalmente son indicadores que se asocian con los objetivos o proyectos.
2. **Indicador de gestión para un área derivados del área misma:** Son los considerados típicos o normales para los departamentos y se asocian con los indicadores derivados del plan estratégico como es aumentar la productividad, mejorar la calidad, mejorar el bienestar de los trabajadores, aumentar las ventas, todos estos exigen de cada departamento que sus factores claves de éxito tendrá ahora niveles más exigentes en cuanto a su rango de gestión se refiere.

Los indicadores para un área tienen su base en los procesos en los cuales ella interviene, y tiene que ver con procesos, estructura, desempeño y clientes.



**Funciones:** La función del área es, en resumen, la razón de ser. Es el fundamento del área y constituye la guía primordial para comprender el papel del área en la gestión global de la organización.

**Procesos:** muestran la manera como el área transforma las entradas (datos, información, materiales, mano de obra, energía, capital y otros recursos) en salidas (resultados, conocimientos, productos y servicios útiles), los puntos de contacto con los clientes, la interacción entre los elementos o sub componentes del área.

**Estructura:** más que el organigrama del área, presenta la forma como están alineados los elementos que la componen para operar.

**Desempeño:** Es la relación que existe entre lo que se entrega al área, con lo que se produce y lo que se espera que esta entregue.

**Clientes:** Las salidas o productos del área, bien sean bienes, servicios o ambos, son para alguien, ya un cliente interno o externo, ya que los clientes tienen unas necesidades y expectativas respecto de lo que reciben del área.

### **Definición de términos.**

Capacidad.

Aptitud de una organización, sistema o proceso que cumple con los requisitos para ese producto.

Eficacia.

Cumplimiento puntual de los objetivos.

Eficiencia.

Cumplimiento puntual de los objetivos utilizando el menor número de recursos disponibles.

Producto

Es el resultado de un **proceso**.

Notas:

1) Existen cuatro categorías genéricas de productos:

- servicios (por ejemplo, transporte).
- software (por ejemplo, programas de computador, diccionario).
- hardware (por ejemplo, parte mecánica de un motor).
- materiales procesados (por ejemplo, lubricante).

La mayoría de los productos contienen elementos que pertenecen a diferentes categorías genéricas de producto. La denominación del producto en cada caso

como servicio, software, hardware o material procesado depende del elemento dominante. Por ejemplo, el producto ofrecido “automóvil” está compuesto por hardware (por ejemplo, las ruedas), materiales procesados (por ejemplo, combustible, líquido refrigerante), software (por ejemplo, los programas informáticos de control del motor, el manual de conductor), y el servicio (por ejemplo, las explicaciones relativas a su funcionamiento proporcionadas por el vendedor).

2) Un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el **proveedor** y el **cliente** y generalmente es intangible. La prestación de un servicio puede implicar, por ejemplo:

- una actividad realizada sobre un producto tangible suministrado por el cliente (por ejemplo, reparación de un automóvil);
- una actividad realizada sobre un producto intangible suministrado por el cliente (por ejemplo, la declaración de ingresos necesaria para preparar la devolución de los impuestos);
- la entrega de un producto intangible (por ejemplo, la entrega de información en el contexto de la transmisión de conocimiento);
- la creación de una ambientación para el cliente (por ejemplo, en hoteles y restaurantes).

El software consiste de información y generalmente es intangible; puede presentarse bajo la forma de propuestas, transacciones o procedimientos.

El hardware es generalmente tangible y su cantidad es una característica contable. Los materiales procesados generalmente son tangibles y su cantidad es una característica continua. El hardware y los materiales procesados frecuentemente son denominados como bienes.

- 3) El **aseguramiento de la calidad** está principalmente enfocado en el producto que se pretende.
- 4) En español los términos ingleses “software” y “hardware” tienen un alcance más limitado del que se le da en esta norma, no quedando estos limitados al campo informático.” (Tomado de la norma ISO 9000:2000, elemento 3.4.2 Producto).

Fundamentación científica

Descripción de variables independientes y dependientes.

La declaración de las variables se generan en base a los objetivos específicos:

1. Crear procedimientos adecuados para determinar el número de personal policial y el número de vehículos para los patrullajes preventivos.

Variable independiente: procedimientos para determinar el número de personal policial y número de vehículos.

Variable dependiente: realizar patrullajes preventivos.

2. Crear planes de capacitación a la comunidad en temas de seguridad.

Variable independiente: planes de capacitación a la comunidad en temas de seguridad.

Variable dependiente: mejora de seguridad en la zona.

3. Crear planes de mantenimiento de la infraestructura para mejorar el ambiente de trabajo del personal policial.

Variable independiente: planes de mantenimiento de infraestructura.

Variable dependiente: mejora del ambiente de trabajo.

4. Definir procesos reales para el patrullaje preventivo, definir objetivos e indicadores que los controlen.

Variable independiente: procesos para el patrullaje, definir objetivos e indicadores.

Variable dependiente: control de los procesos.

## **Fundamentación legal .**

### **Base Legal.**

La Unidad de Vigilancia Norte de la Policía Nacional se creó, en base a las disposiciones establecidas en la Directiva No.210800-Enero-2001 DGO-JVVF Descentralización de las Unidades Policiales, en el Distrito Metropolitano de Quito.

Sus actividades se encuentran normadas entre otras, por las siguientes disposiciones legales:

## **GENERALES**

Constitución Política de la República del Ecuador

Ley Orgánica de Administración Financiera y Control

Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento

Ley de Contratación Pública y su Reglamento

Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento

Reglamento de Responsabilidades

Reglamento General de Bienes del Sector Público

Normas Técnicas de Control Interno

Normas de Control Interno

Normas Técnicas, Principios y Políticas de Contabilidad Gubernamental

## **ESPECIFICAS**

Ley Orgánica de la Policía Nacional y su Reglamento

Ley de Personal de la Policía Nacional y su Reglamento

Reglamento de Régimen Interno de las Unidades Policiales

Reglamento de Disciplina de la Policía Nacional

Reglamento de Conformación y Funcionamiento de la Comisión de

Adquisiciones de la Comandancia General de la Policía Nacional

Directiva para el Control y Administración de los Activos Fijos de la Policía Nacional

Directiva para el uso, control y mantenimiento de los vehículos de la Policía Nacional

Directiva para normar y controlar el uso de los vehículos de la institución policial, aquellos adquiridos con fondos propios, donados o cedidos a Direcciones Generales, Direcciones Nacionales, Comandos Provinciales y Unidades Policiales

Directiva para la planificación y elaboración del rancho de las Unidades Policiales

Estructura Orgánica Funcional

La Unidad de Vigilancia Norte de la Policía Nacional, se encuentra conformada por los siguientes niveles:

DIRECTIVO : - Comandante General  
- Consejo Superior  
- Comandante de la Unidad

EJECUTIVO : - Sub-comandante de la Unidad



- APOYO :
- Jefatura Financiera
  - Secretaría General
  - Archivo
- OPERATIVO:
- P-1 Personal
  - Secretaría
  
  - P - 2 Inteligencia
  - Secretario
  - Archivo
  
  - P - 3 Operaciones
  - Secretario
  - Archivo
  - Dibujante
  - P-4 Logística
  - Secretaría
  - P-5 Comunicación Estratégica
  - Secretaría

Objetivos de la Unidad

De acuerdo a las disposiciones establecidas en la Directiva No. 2001/001/DGO/PNE de 02 de enero de 2001, para Normar y Efectivizar la Descentralización de Las Unidades Policiales en el Distrito Metropolitano de Quito, la Unidad de Vigilancia Norte tiene por objeto garantizar la tranquilidad y seguridad ciudadana dentro de la jurisdicción del sector norte del Distrito Metropolitano de Quito, y proporcionar un servicio ágil, eficiente y oportuno a la comunidad.

### **Financiamiento**

La Unidad de Vigilancia Norte de la Policía Nacional, para el cumplimiento de sus metas y objetivos se financia con recursos provenientes del Presupuesto General del Estado a través de las asignaciones transferidas por la Comandancia General de la Policía Nacional

### **Caracterización de las variables**

<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
Procedimientos para determinar el número de personal policial y número de vehículos	Nivel de patrullajes preventivos	Número de patrullajes: Adecuado Bueno Insuficiente
Planes de capacitación a la comunidad en	Nivel de seguridad	Seguridad: Inseguro

temas de seguridad.		Seguridad aceptable Alta Seguridad
Planes de mantenimiento de infraestructura.	Nivel de mejoramiento en el ambiente de trabajo	Mejoramiento: Sin mejoramiento Mejoramiento aceptable Mejoramiento esperado
Procesos para el patrullaje, definir objetivos e indicadores.	Nivel de cumplimiento	Cumplimiento: Óptimo Aceptable Inadecuado

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGIA**

Para realizar la investigación se procedió diseñar un formulario de Sondeo de Opinión, con los cuales fueron evaluados los clientes de la Policía Comunitaria) se utilizó las entrevistas personales para recoger la información necesaria para la investigación.

Las etapas detalladas que seguí son las siguientes:

1. Recolección del marco legal.
2. Investigación de campo en la zona, donde determiné visualmente la afluencia de las personas en la zona. En especial se determinó las calles más transitadas y las sub zonas de mayor patrullaje.
3. Entrevistas al personal de de la Policía Comunitaria, se determinó la necesidad de recursos y capacitación.
4. Definición de la situación actual del proceso de patrullaje.
5. Compilación de la información estadística.
6. Definición de las conclusiones.
7. Definición de las recomendaciones.

## **POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **Fuentes**

.Se utilizarán las siguientes fuentes de recolección de datos:

- a) Entrevistas personales al personal de la Policía Comunitaria encargado de realizar el patrullaje en la zona de Cotocollao.
  
- b) Sondeo de Opinión a los clientes externos al sistema (los miembros de la comunidad):

### **La entrevista.**

“Es una técnica para obtener datos que consiste en un dialogo entre dos personas, el entrevistador (investigador) y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de éste. La entrevista es una técnica antigua pues ha sido utilizada desde hace algunos años en psicología y desde su notable desarrollo en sociología y en educación. De hecho en esas ciencias, la entrevista constituye una técnica indispensable por que permite obtener datos que de otro modo sería muy difícil conseguir”<sup>17</sup>

### **CUANDO DEBE EMPLEARSE.**

---

<sup>17</sup> Nociones de Investigación Científica Quinta Edición.- prof. Francisco Leiva Zea.

“Cuando la población o universo es pequeño y manejable o cuando se trata de personas que constituyen una muestra representativa”.

#### CARACTERÍSTICAS DE LA ENTREVISTA

“Cuando se entreviste a varias personas sobre un mismo tema o asunto, la entrevista tiene que ser estandarizada, es decir que todos deben responder a las mismas preguntas. Esto facilita tabular los datos obtenidos y extraer las conclusiones debidas”.

#### FORMA DE CAPTURAR INFORMACIÓN:

- **Verbal:** Es cuando se manifiesta información mediante la opinión verbal al encuestador, sin que este, modifique las respuestas.

#### **Forma de realizarlas:**

- **Dirigida:** Las encuestas dirigidas van induciendo las opiniones del entrevistado hacia temas concretos para el investigador. No se debe confundir inducir con manipular.

#### POR EL UNIVERSO QUE ABARCAN:

- **Individuales:** Son sondeos de opinión que se van realizando de uno en uno. Véase Anexo 1 Sondeo a los miembros de la comunidad y Anexo 2 Sondeo al personal miembros de la Policía Comunitaria.

Dentro de la realización de las entrevistas se pretende determinar que existen personas que, según su criterio, podrían identificar las causas y efectos que producen el inadecuado servicio de patrullaje en la zona.

Tomando en cuenta este punto, se seleccionará a 10 policías comunitarios para realizarles la entrevista. Para evaluar a la comunidad tomé en cuenta que según datos de la Policía Comunitaria de Cotocollao, la afluencia es 9,800 personas semanalmente, entre moradores y trabajadores de la zona<sup>18</sup>. Para determinar un muestreo simple saqué la raíz cuadrada y se redondeó a una cantidad de 100 entrevistas.

---

<sup>18</sup> Toma de datos de la Policía Comunitaria y Servicio Urbano (son datos que se han recogido de una manera no científica)

## **CAPITULO IV**

### **PROCESAMIENTO DE DATOS Y ANALISIS DE RESULTADOS**

#### **Procesamiento De Datos.**

Para la presente investigación y una vez obtenida la información, se procede a procesarla mediante el uso de la hoja electrónica Excel.

### **RESULTADOS**

#### **Resultados De Investigación**

.

El número de la muestra para el sondeo de opinión es de 100 evaluaciones, las cuales fueron dirigidas a los clientes externos al proceso, es decir los miembros de la comunidad de la Policía Comunitaria.

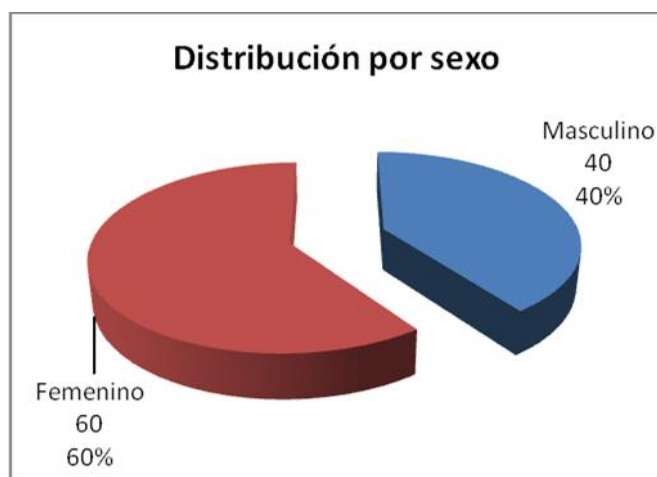
Estos elementos nos permitirán realizar el análisis del miembros de la comunidad) permitirá tener una opinión imparcial del estado del proceso.

Descripción de las preguntas del Sondeo de Opinión, miembros de la comunidad.

#### **1. Sexo.**



Num. Pregunta	Sexo	Cant.
1.-	Masculino	40
	Femenino	60

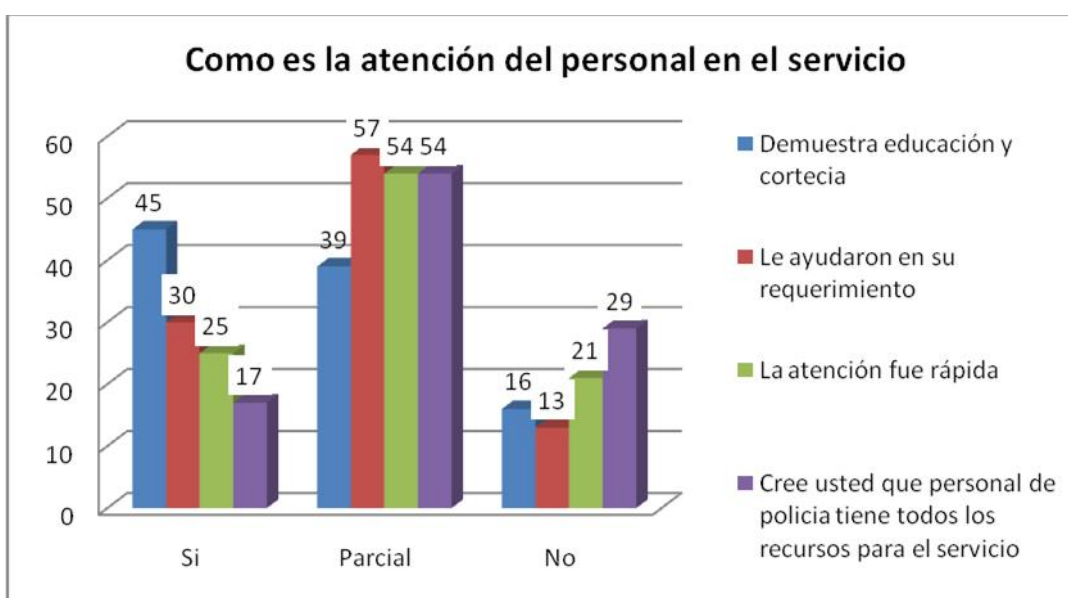


### **Análisis.**

- La tendencia es mayoritariamente femenina, las moradoras y mujeres que trabaja en la zona de Cotocollao, son las personas más dispuestas a colaborar con la investigación y poder indicar que mejoras se pueden realizar en el servicio de patrullaje.

### **2. Atención del personal de la Policía Nacional.**

Num.	Como es atención del personal en el servicio	Si	Parcial	No
2.-	Demuestra educación y cortesía	45	39	16
	Le ayudaron en su requerimiento	30	57	13
	La atención fue rápida	25	54	21
	Cree usted que personal de policía tiene todos los recursos para el servicio	17	54	29



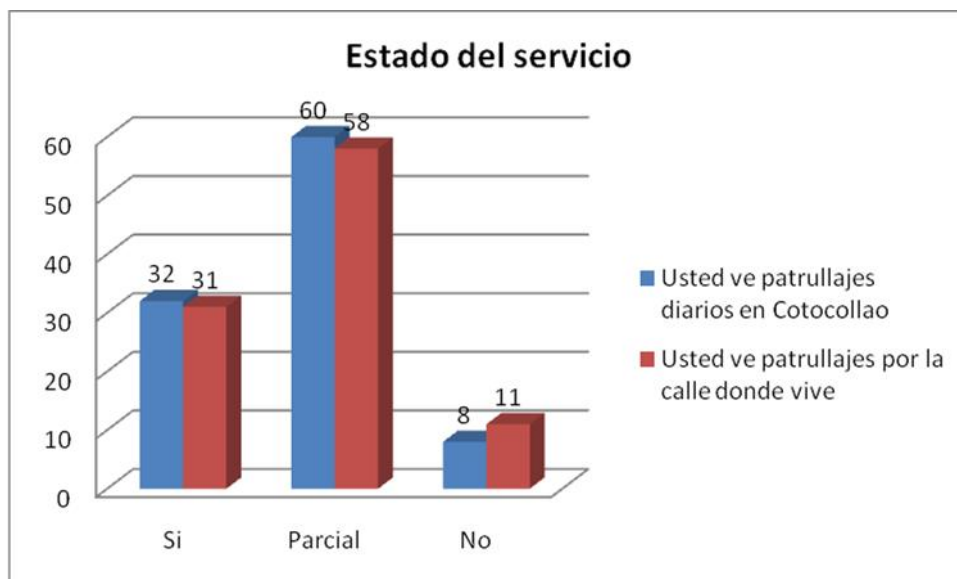
### Análisis.

- Los miembros que conforman la Policía Comunitaria, demuestra educación y cortecia en el trato con las personas. De acuerdo al sondeo realizado la tendencia está entre “Si” y “Parcial”, es decir es positiva con una ligera tendencia hacia medianamente satisfactoria, la suma de estos dos atributos es del 84 %.

- Debemos indicar que la tendencia media es del 39 % sumada con la tendencia negativa “No” con el 16 % no da un resultado del 55 %, que representa un porcentaje alto de la apreciación de cliente externo, esa tendencia mala de puede deber a la poca capacitación en relaciones públicas que recibe el personal, joven especialmente.
- La ayuda que presta el personal policial es medianamente satisfactorio con un porcentaje del 57 %, conjuntamente con el 13 % que indican que no les ayudaron, encontramos con una satisfacción media con tendencia a ser negativa. Al preguntar el grado del señor policía que no le ayudo, nos supieron decir que están entre policías y cabos segundos, es decir, personal joven.
- La atención prestadas a los moradores y transeuntes de la zona de Cotocallao tiene una tendencia media del 54 % con un desvío hacia “Si” fue rápida con el 25 %, demuestra claramente que al momento de resolver las contingencias presentadas, las personas más experimentadas toman el control de la situación que son los jefes de la patrulla normalmente comandadas por el clase más antiguo.
- Al igual que el atributo anterior la tendencia es mediana con el 54 % pero con desvío hacia “No” los tiene, la dotación de los equipos que tienen los policías comunitarios es restringido a la disponibilidad de los equipos en la UVN. Se debe notar que un factor de esta tendencia es el estado en que se encuentran, pues no tienen un plan de mantenimiento y tiene a dañarse continuamente.

### 3. Estado del servicio.

Num. Pregunta	Estado del servicio	Si	Parcial	No
3.-	Usted ve patrullajes diarios en Cotocollao	32	60	8
	Usted ve patrullajes por la calle donde vive	31	58	11

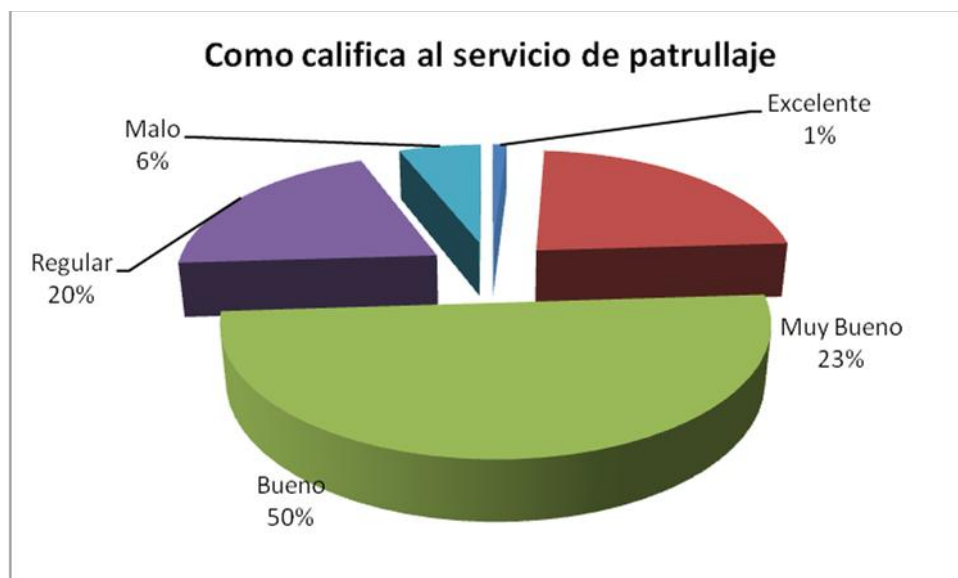


#### Análisis.

- El patrullaje se enfocó de una manera que se refleje en primer lugar si se realiza en la zona, y luego en la calle en la que vive o trabaja. Tiene una tendencia media con un valor del 60 % en la zona y de el 58 % en la calle en la que vive o trabaja, no existe una diferencia apreciable. El desvío es hacia "Si" se realizar patrullajes en la zona y calle.

- El patrulle está centrado en las calles principales, pues, es en esta donde se concentran los negocios de todo tipo, los moradores indican que en las calles laterales pocos o nada se ve el patrullaje, este fenómeno es la razón por la cual los negocios ilegales se localicen en estos sectores.

Num. Pregunta	Como califica al servicio de patrullaje	Cant.
3.-	Excelente	1
	Muy Bueno	23
	Bueno	50
	Regular	20
	Malo	6

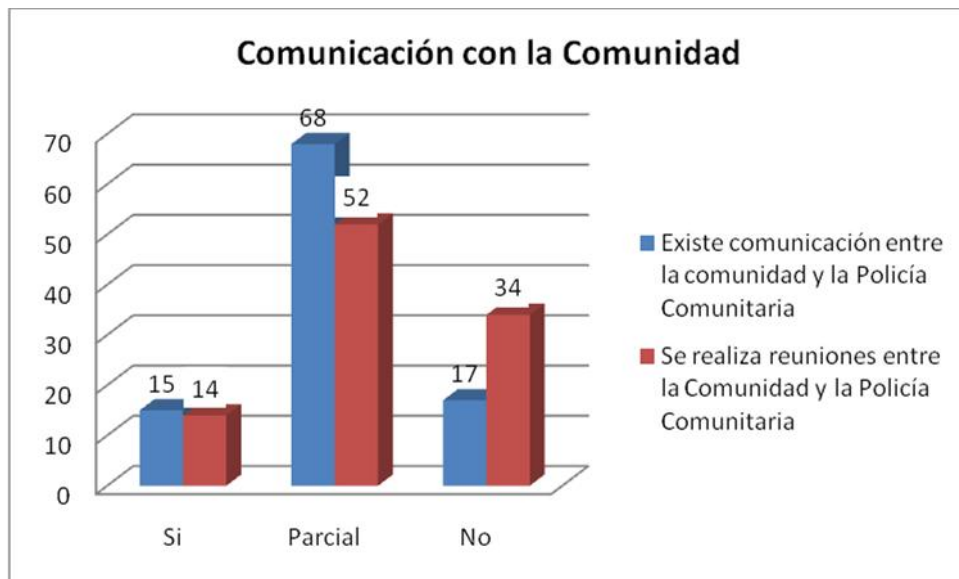


### Análisis.

- Claramente se visualiza que la tendencia es media, pues la suma de “Malo” con el 6 %, “Regular” con el 20 % y “Bueno” con el 50 % es del 76 % que representa una tendencia negativa y; la suma de “Exelente” con el 1 %, “Muy Bueno” con 23 % y “Bueno” con el 50 % es del 74 % que representa la tendecia positiva. Si comparamos la tendencia positiva y la tendencia negativa determinamos que casi son iguales, la razón es que el patrullaje se encuentra centralizado en las calles principales, pero es continuo día y noche. La insatisfacción expresada es el sentir de los moradores que viven o trabajan en las calles adyacentes, los cuales se ven en peligro constante.

### 4. Comunicación con la comunidad.

Num. Pregunta	Comunicación con la comunidad	Si	Parcial	No
4.-	Existe comunicación entre la comunidad y la Policía Comunitaria	15	68	17
	Se realiza reuniones entre la Comunidad y la Policía Comunitaria	14	52	34

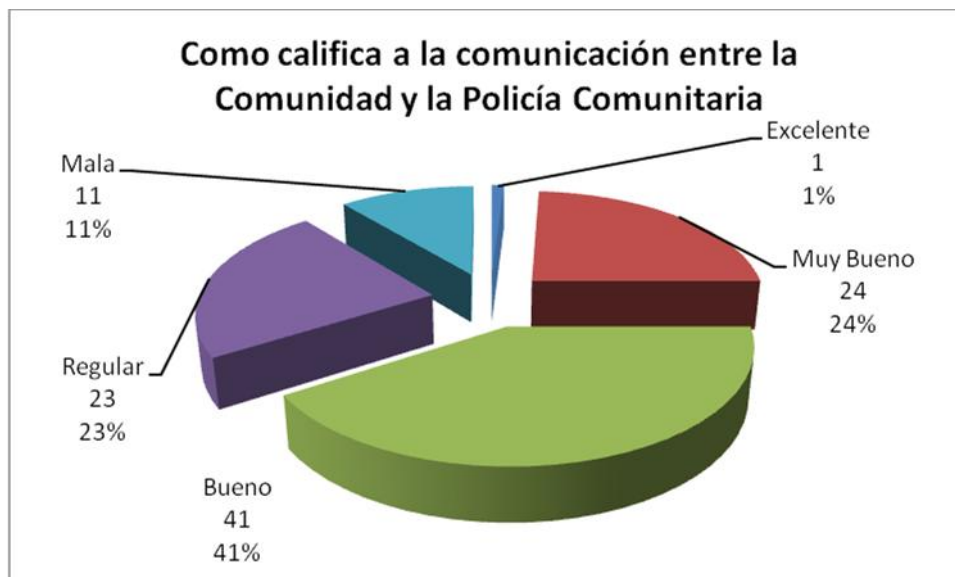


### Análisis.

- La tendencia es parcial en cuanto a la comunicación entre la Policía Comunitaria y la Comunidad de Cotacollao, pues tiene 68 % en atributo “Existe comunicación entre la comunidad y la Policía Comunitaria” y 52 % en el atributo “Se realiza reuniones ente la Comunidad y la Policía Comunitaria”, la opinión

Num. Pregunta	Como califica a la comunicación entre la Comunidad y la Policía Comunitaria	Cant.
4.-	Excelente	1
	Muy Bueno	24
	Bueno	41
	Regular	23

Mala	11
------	----



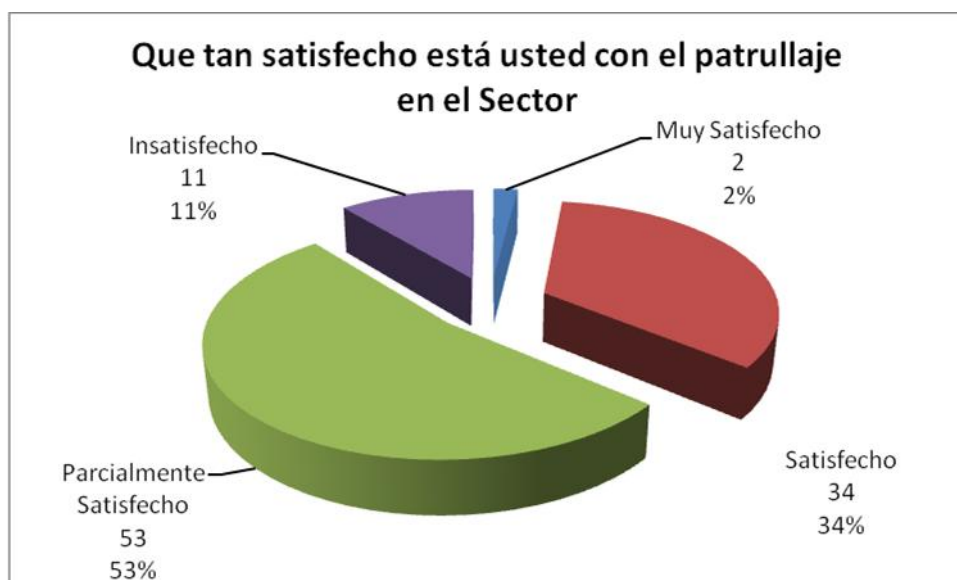
### Análisis.

- podemos observar claramente que la suma mala con el 11%, regular 23%, bueno con el 41% es del 75 % de tendencia negativa, comparada con la suma de excelente 1%, muy bueno 24%, bueno del 41% es de 66% de tendencia positiva, si comparamos las tendencias negativas y positivas la razón es que si existe buena comunicación pero no con toda la ciudadanía del sector solo con un grupo minoritario.



## 5. Imagen.

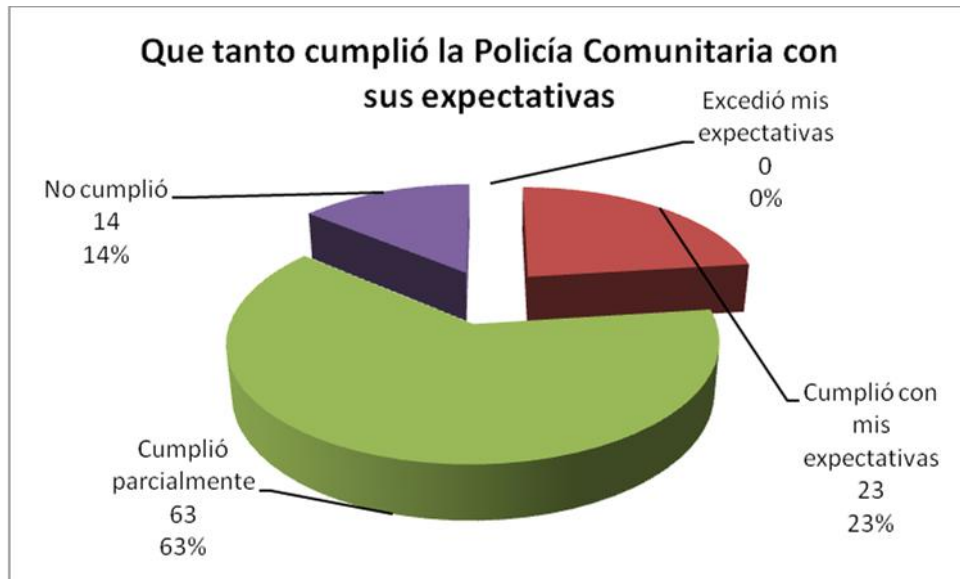
Num. Pregunta	Que tan satisfecho está usted con el patrullaje en el sector	Cant.
5.-	Muy Satisfecho	2
	Satisfecho	34
	Parcialmente Satisfecho	53
	Insatisfecho	11



## Análisis.

- Podemos ver que la suma tendencia de parcialmente satisfecho 53% insatisfecho 11% es de 64% de tendencia negativa, comparada con muy satisfecho 2% satisfecho de 34% es de 36% positivo existe una diferencia clara a lo negativo lo que nos demuestra que los patrullajes no estan estructurados a todo el sector.y tienen concordancia con el item numero 2 de estado del servicio .

Num. Pregunta	Que tanto cumplió la Policía Comunitaria con sus expectativas	Cant.
5.-	Excedió mis expectativas	0
	Cumplió con mis expectativas	23
	Cumplió parcialmente	63
	No cumplió	14



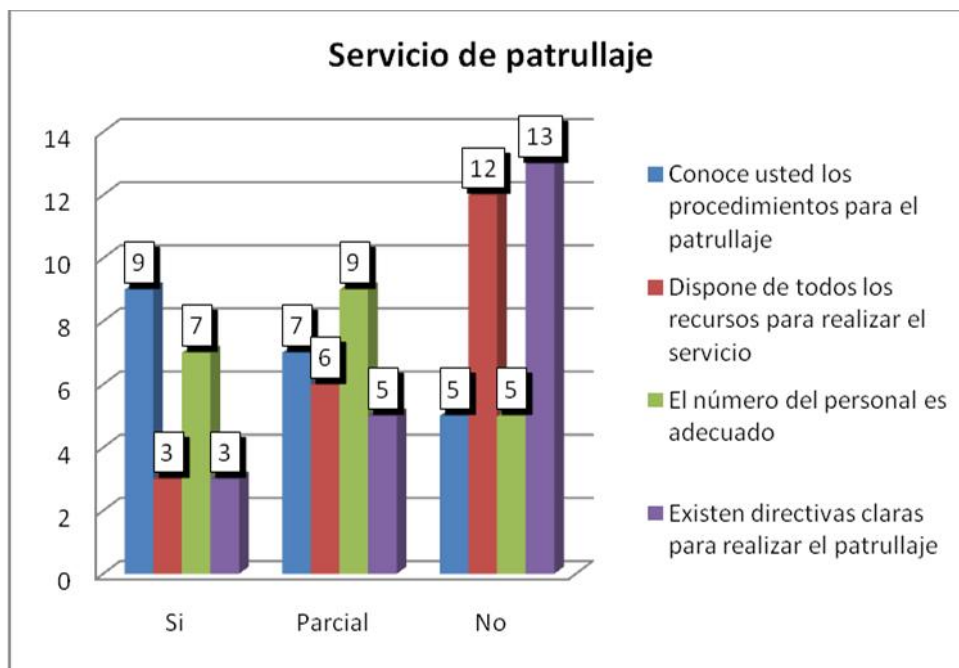
### **Análisis.**

Podemos observar que la suma de la tendencia cumplió parcialmente 63%, no cumplió 14% es de 77% de tendencia negativa, comparándose con la suma de excedió mis expectativas 0%, cumplió mis expectativas 23% de tendencia positiva, se observa que existe una brecha distante para satisfacer las expectativas de la ciudadanía.

Descripción de las preguntas del Sondeo de Opinión, a los miembros de la Policía Comunitaria y de Servicio Urbano de Cotocollao.

### 1. Servicio de patrullaje.

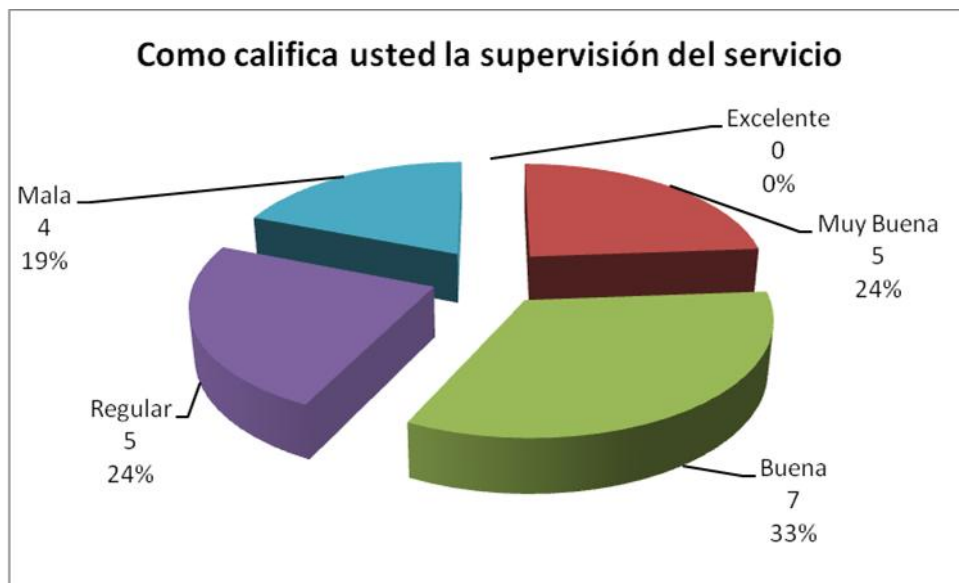
Núm. Pregunta	Servicio de patrullaje	Si	Parcial	No
1.-	Conoce usted los procedimientos para el patrullaje	9	7	5
	Dispone de todos los recursos para realizar el servicio	3	6	12
	El número del personal es adecuado	7	9	5
	Existen directivas claras para realizar el patrullaje	3	5	13



### Análisis.

- Se puede ver que los miembros de la Policía Nacional **SI** Conoce los procedimientos para el patrullaje
- **No** tienen todos los recursos para realizar el servicio
- El número de personal es adecuado es parcial
- No existen directivas claras para realizar el patrullaje

Núm. Pregunta	Servicio de patrullaje	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
2.-	Como califica usted la supervisión del servicio	0	5	7	5	4



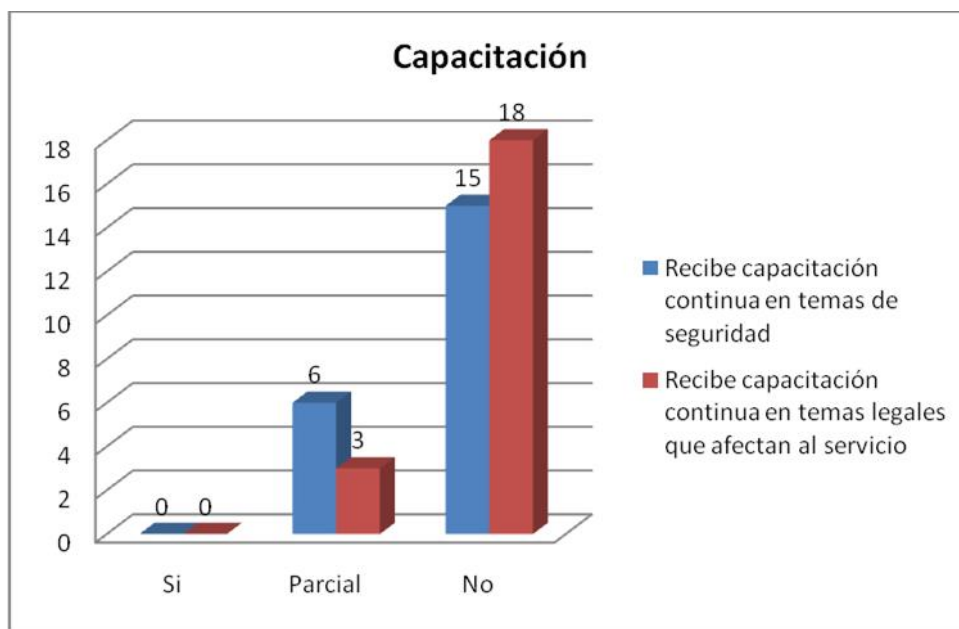
### Análisis.

- Se puede observar que la suma de tendencia negativas es del 61%, las suma de tendencias positivas del 57 % existe una corta variación la razón que el control no está bien dirigido.

### 2. Capacitación.

Núm. Pregunta	Capacitación	Si	Parcial	No
3.-	Recibe capacitación continua en temas de seguridad	0	6	15

	Recibe capacitación continua en temas legales que afectan al servicio	0	3	18
--	---	---	---	----

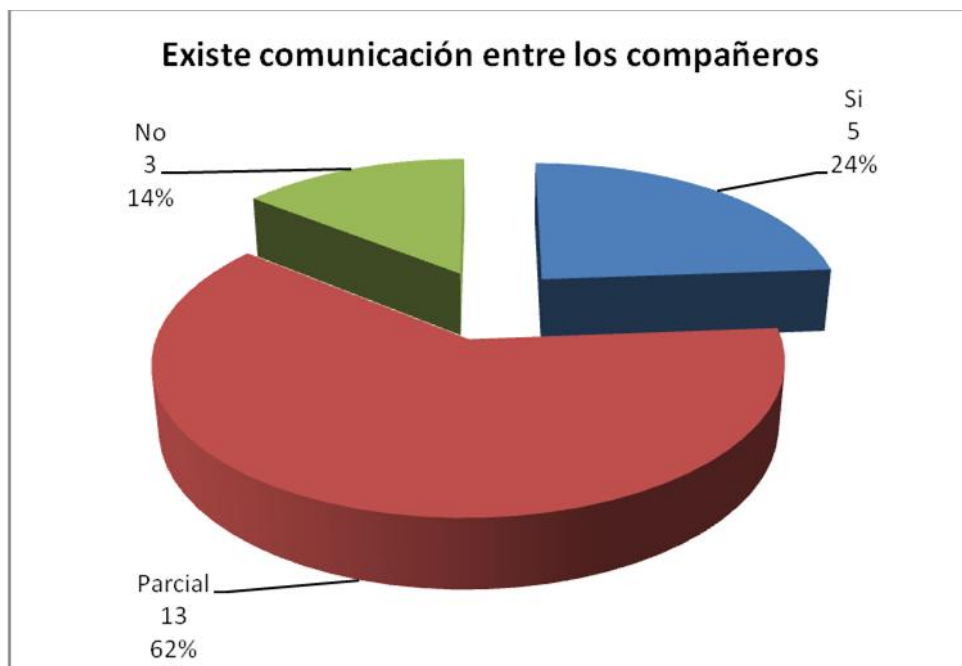


### Análisis.

- se puede observar que no se recibe capacitación en temas de seguridad
- de la misma manera en temas de legales que afectan al servicio no se recibe capacitación, esto es afecta al servicio que brinda la Policía Nacional por los procesos judiciales cambian son mas largos para la aprensión. Los conocimientos de los policías deben ser actualizados para que los procedimientos sean mas eficientes.

### 3. Comunicación interna.

Núm. Pregunta	Comunicación interna	Si	Parcial	No
4.-	Existe comunicación entre los compañeros	5	13	3

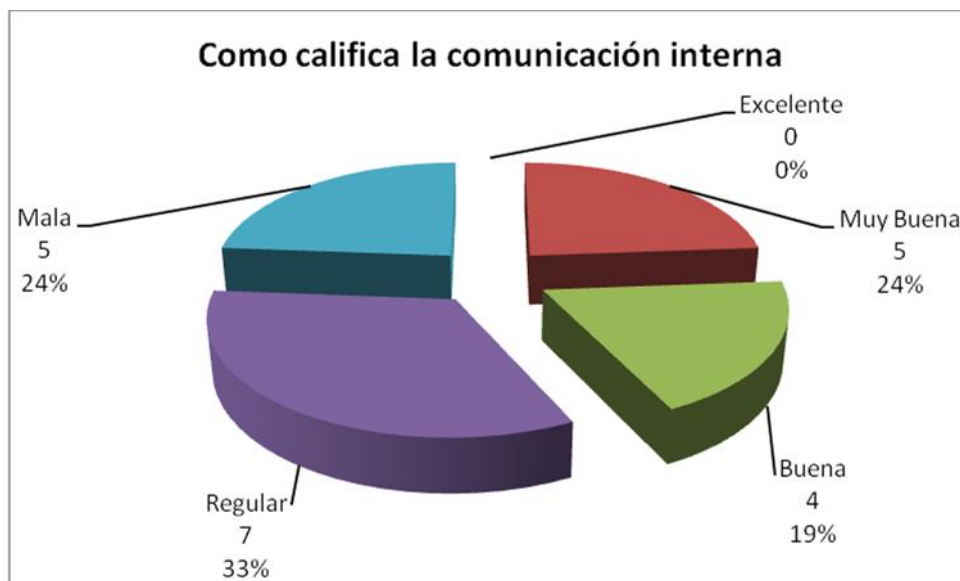


### Análisis.



- Se puede observar que la suma de comunicación interna entre compañeros, si 24%, parcial 62%, es de 86% de tendencia positiva, comparando con no 14%, parcial 62%, es de 76% de tendencia negativa.
- Comparando la tendencia negativa la tendencia positiva podemos ver que son casi iguales la razón es por los cambios internos que dan de compañías de Servicio Urbano a U.P.C o viceversa.

<b>Núm. Pregunta</b>	<b>Comunicación interna</b>	<b>Excelente</b>	<b>Muy Buena</b>	<b>Buena</b>	<b>Regular</b>	<b>Mala</b>
<b>5.-</b>	Como califica usted la comunicación interna existente	0	5	4	7	5

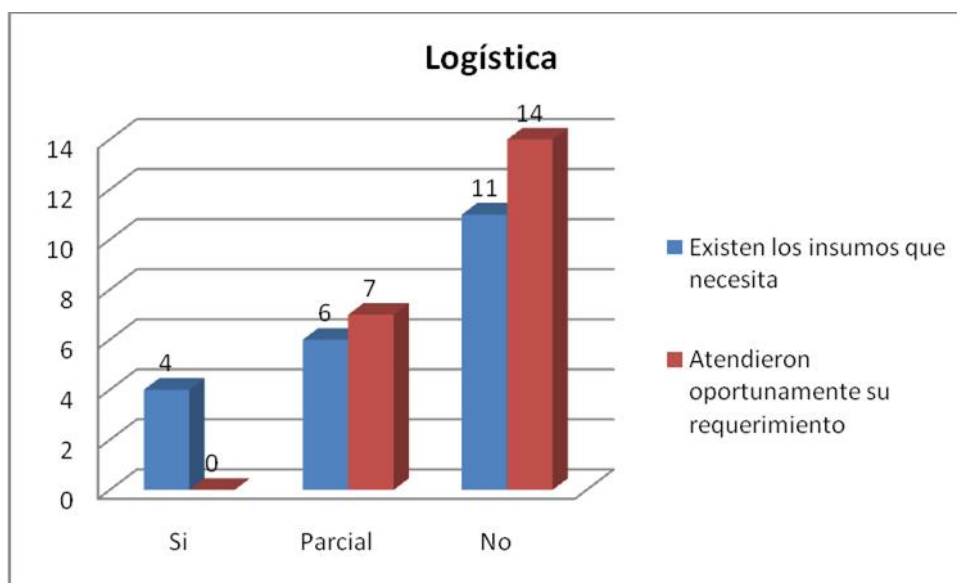


#### **Análisis.**

- Se observa que la suma de malo 24% regular 33% bueno 19% es de 76% de tendencia negativo comparado con excelente 0% muy bueno 24% bueno 19% es de 43% de tendencia positiva
- Esto nos permite ver que no existe comunicación interna, pues existe inconformidad del personal que labora en las dependencias.
- De acuerdo a las entrevistas el recurso humano no tiene incentivos y se sienten presionados por la superioridad.

#### **4. Logística.**

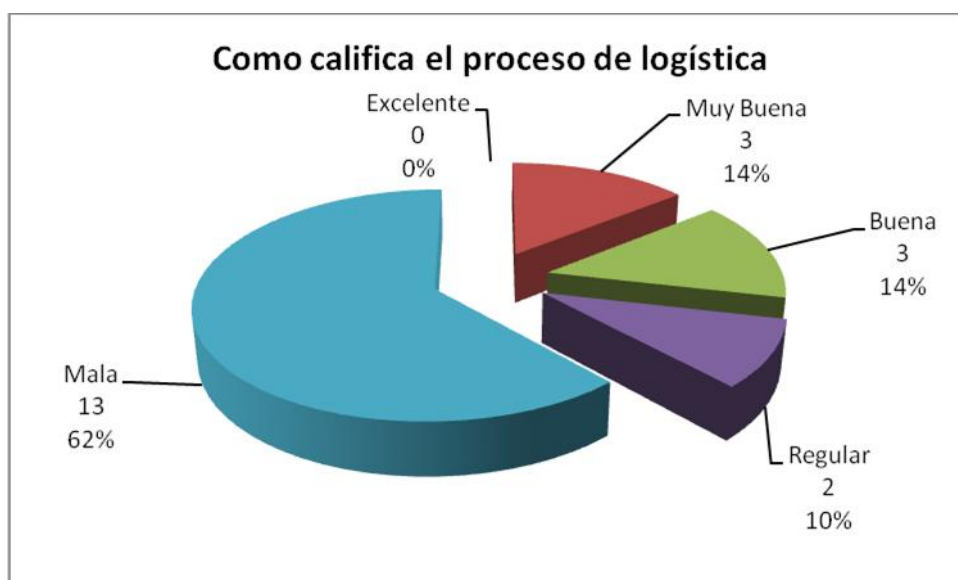
Núm. Pregunta	Logística	Si	Parcial	No
6.-	Existen los insumos que necesita	4	6	11
	Atendieron oportunamente su requerimiento	0	7	14



### Análisis.

- Claramente se puede ver que no existen los insumos y la atención a los requerimientos es mala. Por la falta de infraestructura, capacitación del personal de mantenimiento,
- La falta de un record de los insumos para que se lleve un eficiente control.

Núm. Pregunta	Logística	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
7.-	Como califica el proceso de logística	0	3	3	2	13



### Análisis.

- Se observa que la suma de excelente 0%, muy buena 14%, buena 14%, es de 28% de tendencia positiva comparado con mala 62%, regular 10%, es de 72% de tendencia negativa, estos resultados es por la mala atención, demora en las entregas de patruleros, malos arreglos.

- El servicio prestado no es competitivo tiene mala calidad de trabajo y no son entregados oportunamente.

## 5. Imagen.

Núm. Pregunta	Imagen	Muy Satisfecho	Satisfecho	Parcialmente satisfecho	Insatisfecho
8.-	Que tan satisfecho esta usted con la administración de los patrullajes	0	7	8	6



**Análisis.**

- Se puede ver que la suma de insatisfecho 29%, parcialmente satisfecho 38%, es de 67% tendencia negativa comparando con muy satisfecho 0%, satisfecho 33%, es de 33% de tendencia positiva
- La satisfacción de la administración de servicio de patrullaje es negativa por la falta de planificación de los sectores de patrullaje. Se pudo conocer que los servicios son nombrados minutos antes de salir a patrullar.
- planificación en el recurso humano

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### *Conclusiones.*

Las conclusiones con respecto a cada uno de los ítems mediante la investigación en el sondeo de opinión realizado al cliente externo, de la misma manera son tomadas en cuenta la entrevista realizada al cliente interno en la cual se determina la opinión interna y externa sobre el proceso.

#### **1. Atención**

- a) Es necesario capacitación en relaciones humanas para que haya acercamiento entre policía y comunidad esto ayudara con la comunicación con la comunidad.

- b)** El recurso humano que labora en la Unidad De Vigilancia Norte no esta debidamente capacitado, esto ayudara a una mejor relación entre policia y comunidad.

## **2. Estado de servicio.**

- a) Se debe realizar procedimientos de patrullaje de acuerdo al sector tomando en cuenta la peligrosidad y su necesidad.
- b) La falta de planificación mediante indicadores que genera una correcta distribución de servicios de patrullaje por todos los sectores.

## **3. Imagen.**

- a)** la calidad de servicio no es satisfactoria por la demora en llegar a los auxilios requerido.
- b)** por lo tanto existe una desconfianza en el servicio de la Policía Nacional, debido a que no se ha cumplido con las expectativas de la comunidad.
- c)** Falta de planificación de servicio



#### **4. Servicio de patrullaje.**

- a) debido a la falta de los recursos e insumos el contingente de la Policía Nacional no puede cumplir eficazmente su patrullaje.
- b) El recurso humano de la Unidad de Vigilancia Norte tiene conocimiento de los procedimientos pero no esta capacitado en temas de seguridad ciudadana y temas legales esto afecta al servicio.
- c) La falta de una planificación de capacitación debido a los cambios en los procesos judiciales,

#### **5. logistica**

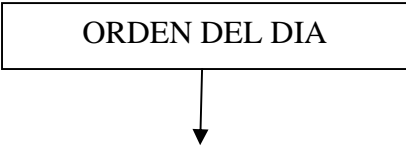



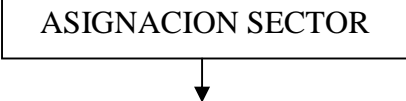

- a) La falta de un plan de mantenimiento de los equipos para evitar su deterioro esto afecta a la prestación eficaz de los auxilios.
- b) No existe procesos definidos para la atención de servicio de patrulleros mediante encuesta se pude ver que la atención es mala, en los talleres de la policía y en los que tienen convenios.
- d) La falta de directivas claras permitirá tener un seguimiento real de las necesidades de cada unidad.

## **Generales.**

### *Recomendaciones*

- a) Realizar las gestiones necesarias para que se capacite al personal que labora en el sector de Cotocollao en mejoramiento en Relaciones Humanas, seguridad ciudadana, temas legales.
- b) Planificación de las órdenes de servicio mediante indicadores de gestión de procesos esto ayudara a excelente distribución del recurso humano.
- c) Implementar la planificación del mantenimiento de los patrulleros e instalación de microcomputadoras con guías electrónicas de la ciudad que sirvan para la ubicación pronta de las direcciones que envía la central de radio patrulla. De esta manera se optimizara el tiempo de llegada a los auxilios.
- d) Crear procesos de patrullaje que puedan ser medidos y mejorados continuamente procedimiento actual.

Procedimiento actual.

DOCUMNETOS ASOCIADOS	DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCION Y COMENTARIOS
anexo	 <pre> graph TD     A[ORDEN DEL DIA] --&gt; B[VERIFICACION DEL]     B --&gt; C[PARTE AL JEFE DE]     C --&gt; D[PARTE AL JEFE DE]     D --&gt; E[ASIGNACION SECTOR]     E --&gt; F[ASIGNACION]           </pre>	01 todos los días 07h15 disposiciones del comandante de la unidad de vigilancia norte.
		02 documento Elaborado por el encargado de la compañía.
		03 parte diario elaborado por el encargado de la compañía
anexo		04documento elaborado por el jefe de la compañía
		05 asignaciones de sector servicio diariamente por el jefe de compañía.
		

		06 asignación de vehículos diariamente por el jefe de compañía
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">CONSIGNAS</div> ↓	07 traslado de consignas a diferentes puntos en diferentes unidades.
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">RETORNO CONSIGNAS</div> ↓	08 retorno con las consignas que se encontraba de servicio.
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">PATRULLAJE</div>	09 Patrullaje de los sectores de responsabilidad.

## CAPACITACIÓN.

### **Planificación.**

La capacitación va dirigida para el personal de servicio de patrullaje con el fin de actualización de los procedimientos policiales, mejoramiento de las relaciones humanas.

1. Técnicas en tácticas policiales.

2. Nuevas leyes y reglamentos en vigencia.

3. Capacitación en relaciones Humanas.

La capacitación se deberá coordinar con la Comandancia General de Policía y Dirección de Educación.

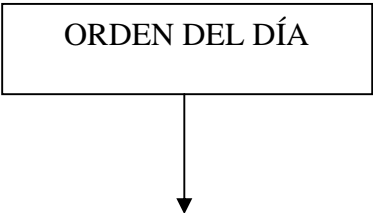
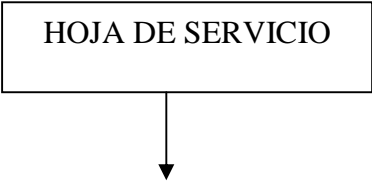
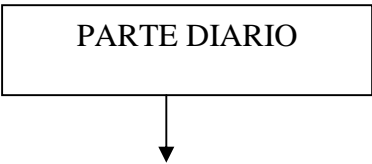
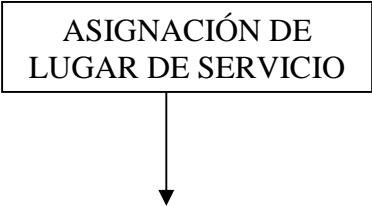

Objetivos para capacitación	Nombre del indicador	Unidad de medida	Frecuencia de análisis	Fórmula de cálculo	Herramienta de análisis	Meta
Calificación a los proveedores	Calificación de docentes	Puntaje	mensual	n/a	Formulario de evaluación	30 días
Control de de desempeño	Evaluación del talento humano	percentil	Mensual	n/a	Gráfico de barras	Determinar los temas de capacitación
Control de personal a capacitarse	Nivel de conocimiento	Unidad	semanal	n/a	Gráfico de barras	30 días

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	FORMULA
Plan de capacitación en temas de seguridad ciudadana Conocimiento:	Nivel de conocimiento del personal	Conocimiento: <ul style="list-style-type: none"> <li>satisfactorio</li> <li>medio</li> <li>bajo</li> </ul>	(Nivel de conocimiento adquirido*100)/ Nivel total de conocimiento
Plan de capacitación en tácticas policiales.	Nivel de conocimiento del personal	Conocimiento: <ul style="list-style-type: none"> <li>satisfactorio</li> <li>medio</li> </ul>	(Nivel de conocimiento adquirido*100)/

.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• bajo</li> </ul>	Nivel total de conocimiento
Plan de capacitación en relaciones humanas	Nivel de efectividad en relacionarse con las personas	Grado de errores <ul style="list-style-type: none"> <li>• alto</li> <li>• medio</li> <li>• bajo</li> </ul>	(Número de reclamos*100)/ Total de procedimientos
Plan de capacitación en temas legales.	Nivel de conocimiento del personal	Conocimiento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• satisfactorio</li> <li>• medio</li> <li>• bajo</li> </ul>	(Nivel de conocimiento adquirido*100)/ Nivel total de conocimiento

**Propósito.**

Ayuda a minimizar los procesos para las salidas a los lugares de servicio, y a una planificación de los sectores donde se va a patrullar,

DOCUMNETOS ASOCIADOS	DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCION Y COMENTARIOS
	 <pre> graph TD     A[ORDEN DEL DÍA] --&gt; B[ ]   </pre>	01 por el jefe de la unidad de vigilancia norte debería ser semanal
<b>ANEXO</b>	 <pre> graph TD     A[HOJA DE SERVICIO] --&gt; B[ ]   </pre>	02 elaborado por el jefe de compañía debidamente planificada con el departamento de operaciones
	 <pre> graph TD     A[PARTE DIARIO] --&gt; B[ ]   </pre>	03 encargado de la compañía diariamente
	 <pre> graph TD     A[ASIGNACIÓN DE LUGAR DE SERVICIO] --&gt; B[ ]   </pre>	04 realizado por el jefe de compañía planificada mensualmente
	 <pre> graph TD     A[SERVICIO DE PATRULLJE]   </pre>	

		05 por las patrullas asignada a los diferentes sectores
--	--	---

## REFERENCIAS

### **Bibliográficas.**

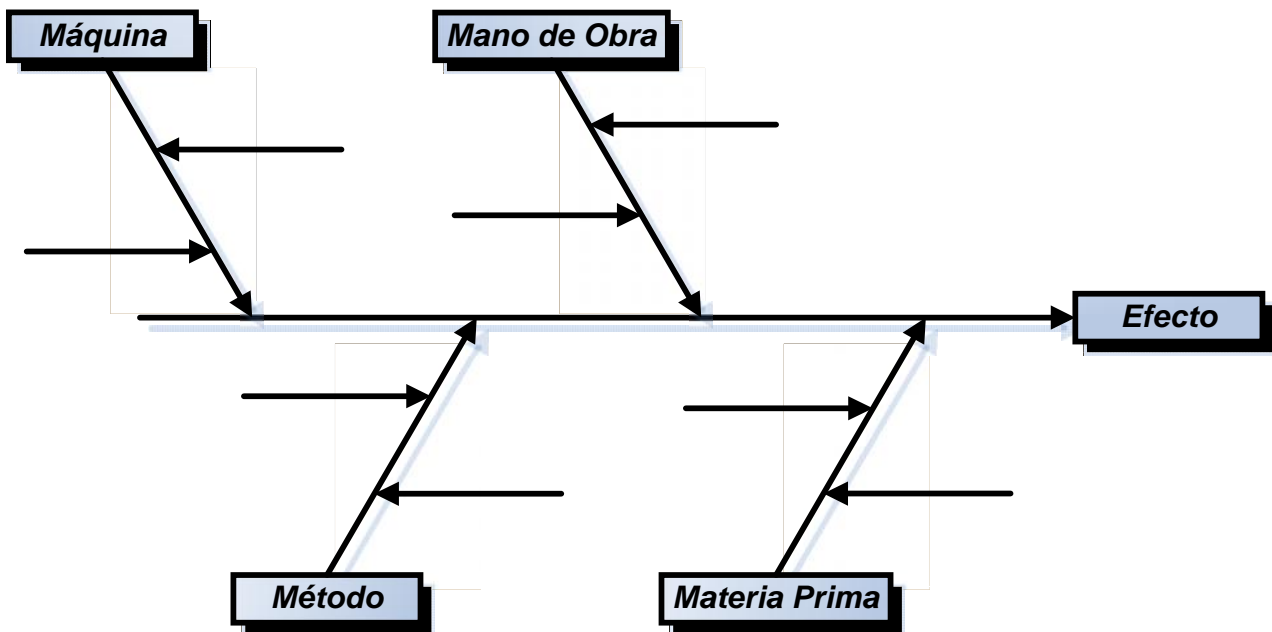


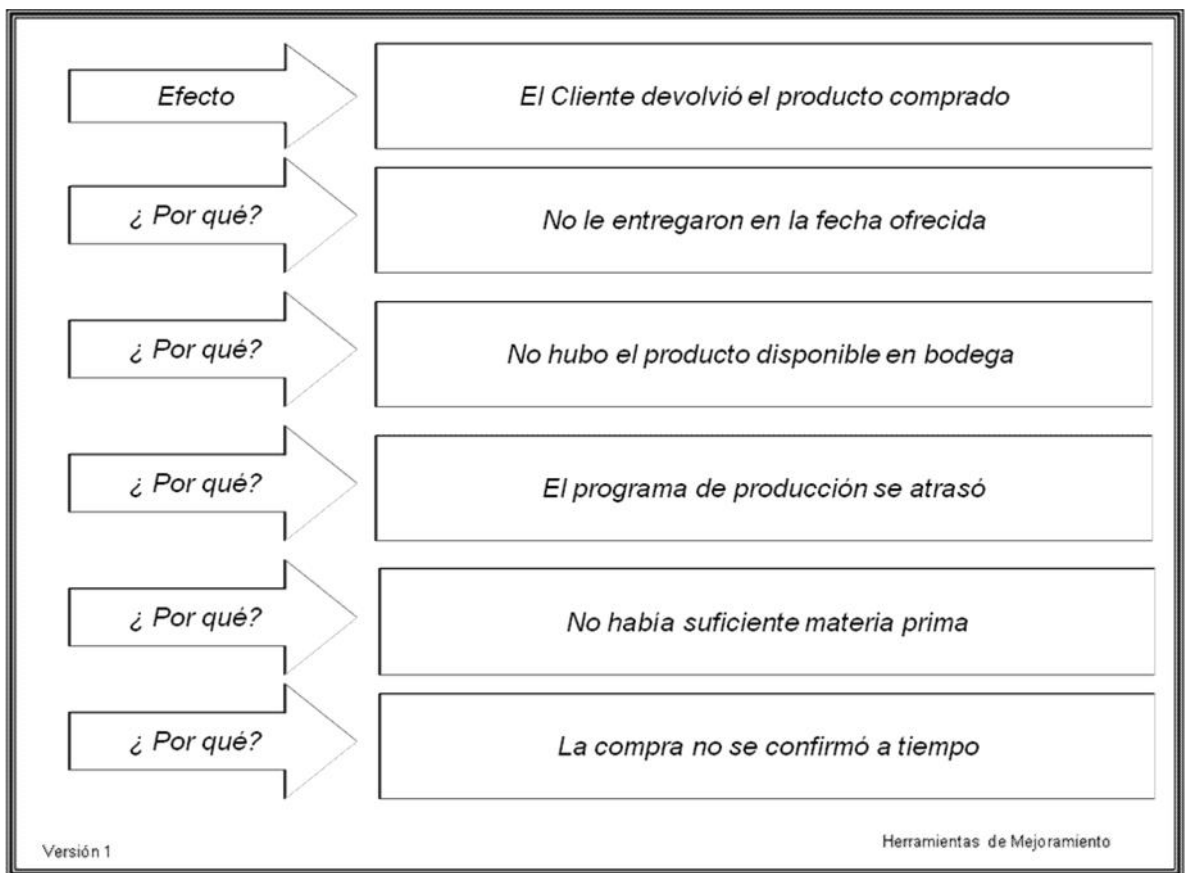
- Acta de Quito del Instituto Geográfico Militar
- Fuente, Estadísticas Anuales de la Policía Judicial año 2008 septiembre
- Fuente de la oficina P5 de la unidad de vigilancia norte Sr. Cbos. Través
- Curso sobre “Administración por procesos”, NOVATECH, 2004
- Curso de “Planificación de Calidad”, INEN, 2003
- “Normas fundamentales sobre gestión de la Calidad y documentos de Orientación para su aplicación”, ICONTEC, 2004
- “ISO 9001:2000 Requisitos elemento 0.2”
- Nociones de Investigación Científica Quinta Edición.- prof. Francisco Leiva Zea.
- Datos de la Policía Comunitaria y Servicio Urbano (son datos que se han recogido de una manera no científica)

## ANEXOS

### Instrumento De Investigación.

#### A. La certificación del aval del instrumento.





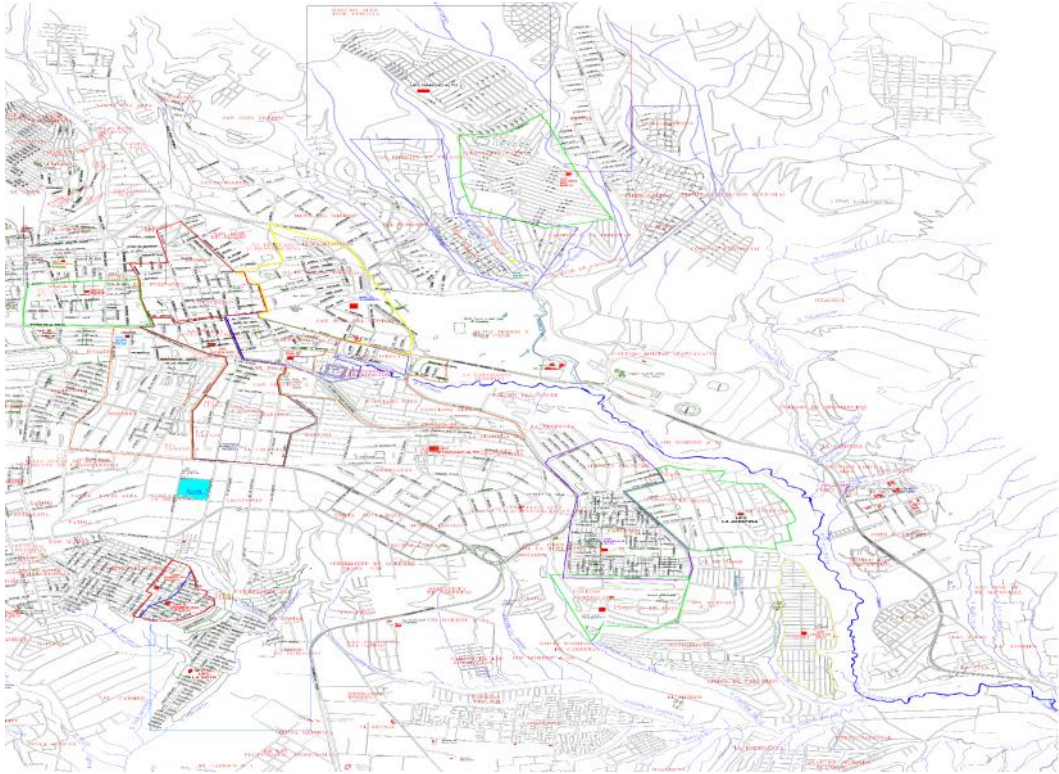
**Tabla de control de objetivos de calidad  
y sus mediciones**

<b>No.</b>	<b>Objetivos de calidad de la organización</b>	<b>Nombre del indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Frec. De análisis</b>	<b>Formula de calculo</b>	<b>Herramienta de análisis</b>	<b>Meta</b>
1	Garantizar la calidad de la reparación en la entrega al cliente	Numero de defectos (D) superficiales por vehiculo detectados en inspección final.	Numero	Mensual	Defectos total mes vehículos mes	Grafico de líneas	Máximo 1.8
2	Disminuir el tiempo en reparación	Días de reparación promedio. (Según reparación)	Días (d)	Mensual	Sumatoria días por carro números de carros mes	Grafico de líneas	Maximo 2.5
3	Mantener la originalidad de los repuestos	Porcentaje de repuestos originales (R.O) usados en reparación	%	Mensual	Numero R.O*100 numero R total mes	Grafico de barras	Mínimo 85%
4	Cumplir los compromisos de entrega el cliente	Porcentaje de carros entregados en la fecha pactada	%	Mensual	Numero Vehículos a tiempo* 100 / #numero de vehículos	Grafico de barras	Mínimo 95%

					totales mes		
5	Disminuir los costos de la reparación.	Cantidad de material usado (M) en la reparación	\$	Mensual	\$ M usados mes / \$ M cotizados	Grafico de líneas	Máximo 100%

<b>Objetivo:</b>	GARANTIZAR PORCEDIMIENTOS EFECTIVOS, BUEN TRATO A LA COMUNIDAD			<b>Indicador:</b>	Numero de personal
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de implementación</b>	<b>Fecha de ejecución</b>	<b>Observaciones</b>	
Reentrenamiento en tácticas policiales y procedimientos	Monitor de la unidad de intervención y rescate	Marzo del 2009	Abril 2009		
Capacitación en temas de seguridad ciudadana	Máster en seguridad ciudadana	Marzo del 2009	Abril del 2009		



**Ilustración 2SECTOR NORTE****C. Croquis**





# ANEXOS

## ANEXO 1.



### Sondeo de opinión Miembro de la Comunidad

Estimado Morador del Sector de Cotocollao, la Policía Nacional preocupada por el bienestar de la población requiere información del estado del patrullaje en su sector, para lo cual les pide que contesten a las siguientes preguntas, las mismas tiene la finalidad de mejorar este servicio y de esta forma prevenir los delitos en el Sector.

Sexo:\_\_\_\_\_ Edad:\_\_\_\_\_ Es morador o trabaja en el Sector \_\_\_\_\_

(M/T)

En que calle vive (solo si vive en el sector):

\_\_\_\_\_

1. Atención del personal de la Policía Nacional.

El personal de la Policía Nacional demuestra educación y cordialidad?

Si  Parcial  No

Le ayudo en su requerimiento? Si  Parcial  No

Le atendió rápidamente? Si  Parcial  No

Cree Ud. Que el personal policial tiene todos los recursos requeridos para el     
servicio.

Si  Parcial  No

2. Estado del servicio.

Usted ve patrullajes diarios en Cotocollao? Si  Parcial  No

Usted ve patrullajes por calle donde vive? Si  Parcial  No

Como califica Ud. el servicio de patrullaje?

5 4 3 2 1  
 Excelentes  Muy Buenos  Buenos  Regulares  Malos

### 3. Comunicación con la comunidad.

Existe comunicación entre la Policía Nacional y la Comunidad?

Si  Parcial  No

La Policía Comunitaria del Sector realiza reuniones periódicas con la Comunidad?

Si  Parcial  No

Como califica la Comunicación entre la comunidad y la Policía Comunitaria?

	5		4		3		2		1
Excelente	<input type="checkbox"/>	Muy Bueno	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Malo	<input type="checkbox"/>

4. Imagen.

Que tan satisfechos está usted con el patrullaje en el Sector?

	4		3		2		1
Muy satisfecho	<input type="checkbox"/>	Satisfecho	<input type="checkbox"/>	Parcialmente Satisfecho	<input type="checkbox"/>	Insatisfecho	<input type="checkbox"/>

Que tanto cumplió la policía Comunitaria con sus expectativas ?

Excedió mis expectativas

Cumplió mis expectativas

Cumplió parcialmente

No cumplió

Que recomendación desea dar sobre el servicio de patrullaje?

---

---

---

---

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ANEXO 2.****Sondeo de opinión Policía Comunitario de Cotocollao**

Compañero con la finalidad de mejorar el servicio de Patrullaje que se realiza en el sector de Cotocollao les solicito contestar las siguientes preguntas, esta evaluación es confidencial y sus resultados servirán únicamente para evaluar el servicio actual y mejorarlo.

Grado: \_\_\_\_\_ Tiempo de servicio en el sector: \_\_\_\_\_

Sexo (M/F): \_\_\_\_\_

**1. Servicio de patrullaje.**

Conoce usted los procedimientos para el patrullaje? Si  Parcial  No

Dispone de todos los recursos para realizar el servicio?

Si  Parcial  No

Cuales le hacen falta?

---

---

---

El número de personal es adecuado? Si  Parcial  No

Existen directivas claras para el patrullaje? Si  Parcial  No

Como califica usted a la supervisión del servicio?

	5		4		3		2		1
Excelente	<input type="checkbox"/>	Muy Buena	<input type="checkbox"/>	Buena	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Mala	<input type="checkbox"/>

## 2. Capacitación.

Recibe capacitación continua en temas de seguridad? Si  Parcial  No

Recibe capacitación continua en temas legales que afectan al servicio?

Si  Parcial  No

En que temas le gustaría ser capacitado?

---

---

---



### 3. Comunicación interna.

Existe comunicación con los compañeros de servicio?

Si  Parcial  No

Como califica usted la comunicación interna existente?

5  4  3  2  1   
Excelente  Muy Buena  Buena  Regular  Mala

### 4. Logística.

Existen los insumos que necesita? Si  Parcial  No

Cuales son los continuamente hacen falta?

---

---

---

Atendieron oportunamente su requerimiento? Si  Parcial  No

Como califica el proceso de logística?

5                      4                      3                      2                      1

Excelente  Muy Bueno  Bueno  Regular  Malo

#### 5. Imagen.

Que tan satisfechos está usted con la administración de los patrullajes ?

4                      3    2    1

Muy satisfecho  Satisfecho  Parcialmente Satisfecho  Insatisfecho

Que sugerencia daría para mejorar el servicio? \_\_\_\_\_

---


---

---

---

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## Anexo3


**POLICIA NACIONAL**  
**UNIDAD DE VIGILANCIA NORTE**  
**MEMORANDO No. 2008-3664-P1-UVN**  
 Quito, 12 de Septiembre del 2008

**Señor. CBOS. QUISHPE CUALQUI LUIS RODRIGO**



---

**(SEGUNDA COMPAÑÍA S-U)**

Por disposición del Comando de esta Unidad y por necesidad del servicio usted señor Clase ha sido designado a prestar sus servicios en el Grupo Preventivo Impacto, a partir del día martes 16 de Septiembre del 2008, para lo cual usted presentarse ante el señor Mayor de Policía Pablo Espinoza, a las 07H30 del antes mencionado día, fin reciba disposiciones inherentes al servicio.

Particular que comunico a usted para su estricto cumplimiento.

Atentamente

**Pablo Cerda Tovar.**  
 Mayor de Policía  
**JEFE DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS P1-UVN Enc.**  
RSS/vg

Anexo.4

 **ORDEN DE LIBERTAD  
DE DETENIDOS**

REPUBLICA DEL ECUADOR

JUZGADO 3 DE TRANSITO DE Quindío

SEÑOR OFICIAL DE SERVICIO Edison Eduardo

Sale en libertad el Detenido Galileo Andrés

Que se encuentra a órdenes de esta autoridad

No. 18579

Quito 18 de [illegible]

EL JUEZ [illegible]

QUITO





R DEL E

HOJA DE SERVICIO DE LA PRIMERA COMPAÑÍA DE S.U.-UVN

FECHA: DOMINGO, 22 DE FEBRERO DEL 2009  
PRIMER CUARTO NOCTURNO

19H30 A 01H30

Nro. VEH	SIGLA	GRAD	JEFE DE PATRULLA	GRAD	CONDUCTOR	GRAD	AUXILIAR	LUGAR DE SERVICIO
PWA-575	MODULO 4	SBTE	PEREZ DANNY	CBOS	FARINANGO DIEGO	POLI	TAPIA BYRON	CONTROL NORTE
PWA-236	SIERRA-1	CBOP	LEON EDWIN	CBOS	QUISHPE RODRIGO			ZN. INDUSTRIAL DGL
PWA-237	SIERRA-2	SGOS	PADILLA PAULO	CBOS	PADILLA NELSON			OFELIA CONDADO PONCIANO C. CONDADO
PWA-659	SIERRA-3	CBOS	GUAMAN MARCO	CBOS	GONZALEZ EDUARDO	POLI	BETANCOURT FERNANDO	COTOCOLLAO-QUITO NORTE.C. BELLAVISTA
MWA-222	SIERRA-4	SBTE	MERLO DANILO	POLI	CHANCUSIG LUIS	CBOS	PERLAZA LINNER	CARCELEN ALTO-BAJO JOSEFINA.C. CARCELEN
PWA-238	SIERRA-5	SGOS	VILLA EDWIN	SGOS	EDWIN VILLA	CBOS	HUANCA TITO	ROLDOS MENA DEL HIERRO.C. ROLDOS

SUBALTERNO DE GUARDIA	CENTINELA	CONSIGNA AGD
SBOP. BONILLA FAUSTO	TENEMAZA JOSE	PAREDES ANGEL
AMAUENSE		
CBOS.CABASCANGO LUIS	ARRESTO DOMI.	MINIS. FISCAL
DOMI.SR.GENERAL MORALES	RODRIGUEZ LUIS	PAUCAR DANILO
POLI SANCHEZ NELSON		

SR. PEREZ DANNY  
SBTE DE POLICIA  
MODULO-4-1RA-CIA-SU-UVN-



## Anexo.6



REPUBLICA DEL ECUADOR  
MINISTERIO DE GOBIERNO Y POLICIA

Oficio Nro.610-2007-CTNCQ  
Quito, a 17 de agosto del año 2007

Señor  
DIRECTOR DEL CENTRO DE DETENCION CONTRAVENCIONAL DE QUITO  
Presente

De mi consideración:

COMISARIA TERCERA NACIONAL DE POLICIA.- Quito, 17 de agosto del año 2007.- Las 14H30.- En mi calidad de Comisario Tercero Nacional de Policía del Cantón Quito: PRIMERO: AVOCO conocimiento del Parte Policial, del 17 de agosto del año 2007, suscrito por el Señor TERAN MOLINA JOSE DANIEL, CBOF. DE POLICIA, GRUPO PREVENTIVO UVN, en virtud del cual llega a mi conocimiento que los ciudadanos cuyos nombres constan en el Parte Policial adjunto han sido aprehendidos por Contravención Flagrante, estar en lugares no destinados a la recreación .- SEGUNDO.- El trámite que se ha dado a la causa es legal, por no existir nulidad se declara su validez procesal.- TERCERO.- Se ha establecido conforme a derecho la existencia de la Contravención con el contenido del Parte Policial que obra del expediente, así como el nexo causal y la responsabilidad en la infracción que se le imputa al detenido, esto luego de haber sido escuchados.- CUARTO.- En aplicación a lo dispuesto en el Art. 402 del Código de Procedimiento Penal y por haber infringido la norma que se encuentra tipificada y sancionada en el Art. 606, numeral 12 del Código Penal vigente, ADMINISTRANDO JUSTICIA EN NOMBRE DE LA REPUBLICA Y POR AUTORIDAD DE LA LEY: Impongo a los ciudadanos: RICARDO IGNACIO ESPINOZA CHAGÑAY y EDWIN FRANCISCO BASE CALDERON, la pena de TRES DIAS DE PRISION, que la cumplirán en el Centro de Contraventores de esta Ciudad de Quito, sanción que se contará a partir de la fecha de su detención.- Notifíquese y Cúmplase.-

Lo que comunico para los fines de ley.

Ab. Luis Marcelo Espinoza Ortiz  
COMISARIO TERCERO NACIONAL DE POLICIA QUITO



## Anexo.7

**CERTIFICADO DE EXAMEN MEDICO**  
**REALIZADO A PERSONAS DETENIDAS O APREHENDIDAS**  
**POR LA POLICIA NACIONAL**

Nazareno Vernaza. Avile.  
 APELLIDOS Y NOMBRE DEL ENCARGADO DE LA DETENCION O APREHENSION: \_\_\_\_\_

GRADO:  C.C.  UNIDAD:

LUGAR Y FECHA DE DETENCION: \_\_\_\_\_ F) \_\_\_\_\_

NUMERO DE CEDULA DE CIUDADANIA O PASAPORTE:

NACIONALIDAD

UNIDAD DE SALUD EN LA QUE REALIZA EL EXAMEN:

FECHA DE EXAMEN: DIA  MES  AÑO

HORA DE REALIZACION DEL EXAMEN MEDICO

**EXAMEN FISICO**

ASPECTO GENERAL

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

CABEZA Y CUELLO.- PRESENTA LESIONES ? SI  NO

EN CASO AFIRMATIVO, DESCRIBALAS

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

TORAX Y EXTREMIDADES SUPERIORES.- PRESENTA LESIONES ? SI  NO

EN CASO AFIRMATIVO, DESCRIBALAS

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_



## Anexo.8

R DEL E

UNIDAD DE VIGILANCIA  
NORTEPRIMER DISTRITO  
PLAZA QUITO

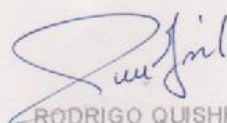
PARTE ELEVADO AL SR JEFE DE LA UNIDAD DE VIGILANCIA NORTE

LUGAR: AV MARISCAL SUCRE ( SECTOR EL CONDADO)  
 HORA : 14H00  
 CAUSA: INFORMNADO NOVEDAD ( APRENSION)  
 FECHA: 06 DE JULIO DEL 2007

Mediante el presente parte me permito poner en su conocimiento Mi Coronel , que en el lugar y hora antes indicado, se procedió a la aprensión de tres personas de color de nombres NAZARENO QUINTERO FELIPE EDGAR, de 22 años de edad, NAZARENO VERNAZA AVILE de 27 años y NAZARENO QUINTERO VICTOR de 26 años quienes no poseen sus cédulas de ciudadanía y no recuerdan sus números, los antes mencionados se encontraban libando realizando escándalo en la vía pública, amedrentando a los transeúntes y sometiéndoles que les compren sus galletas con un pico de botella según las personas del lugar manifiestan que a diario ponen en zozobra a ese sector se procedió a trasladarle a la comisaria de turno para dar a conocer al Sr. Comisario Dr. Diego Benitez quien ordeno su traslado hasta las dependencias del C.D.P. , donde quedo ingresado en calidad de detenido.

Se adjunta los certificado médico correspondiente y así mismo los aprehendidos se les hace conocer los derechos estipulados en el Art. 24 Num. 4 de la Constitución Política del Estado

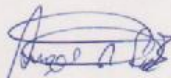
Particular que pongo en su conocimiento Mi Coronel para los fines pertinentes.



RODRIGO QUISHPE  
 CBOS DE POLICIA  
 GRUPO DE PATRULLAJE PREVENTIVO



JOSE TERAN  
 CBOP DE POLICIA  
 GRUPO DE PATRULLAJE PREVENTIVO



ANGEL ROBLES  
 SGTP DE POLICIA  
 GRUPO DE PATRULLAJE PREVENTIVO

**Anexo.9**

<b>Objetivo:</b>	Garantiza de la reparación en la entrega al cliente.		<b>Indicador:</b>	Numero de defectos (D) superficiales por vehiculo detectados en inspección final
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de implementación</b>	<b>Fecha de ejecución</b>	<b>Observaciones</b>
Entrenamiento a latoneros en técnicas de reparación				
Instalación del extractor de la cabina de pintura				