

"Planificación Estratégica con prospectiva en el sector social, identificando riesgos estratégicos y operativos aplicado al Servicio de Cesantía de la Policía Nacional durante el período 2026 – 2029"

Julio 2026

O. ÍNDICE

0.	ÍNDICE	2
0.1	INDICE DE TABLAS	5
0.2	INDICE DE GRÁFICOS	8
1.	RESUMEN EJECUTIVO	9
2.	PRESENTACIÓN	9
2.1	REUNIONES Y TALLERES DE TRABAJO	11
2.2	PROPÓSITO DEL DOCUMENTO	12
2.3	ALCANCE DEL PLAN	13
3.	MARCO LEGAL	13
4.	ARTICULACIÓN CON LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN	19
5.	DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO DE CESANTÍA DE LA POLICÍA NACIONAL 24	
5.1	DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO DE CESANTÍA DE LA POLICÍA NACIONAL SCPN	24
5.2	COMPETENCIAS, ATRIBUCIONES Y FACULTADES	26
5.3	DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO DE CESANTÍA DE LA POLICÍA NACIONAL	31
5.3.1	Diagrama de Ishikawa	33
5.3.2	Estructura Organizacional	37
5.3.3	Planificación	40
5.3.4	Talento Humano	42
5.3.5	Tecnologías de la Información y Comunicaciones	43
5.3.6	Procesos y Procedimientos	44
5.3.7	Presupuesto	44
5.3.8	Portafolio de Productos y Servicios Institucionales	48
5.4	INSUMOS	53
5.5	PROCEDIMIENTO	53
6.	ANÁLISIS SITUACIONAL	55
6.1	ANÁLISIS EXTERNO MACRO O GENERAL (PESTEL)	55
6.1.1	ANÁLISIS DE FUERZAS ESTRATÉGICAS ADAPTADAS AL SCPN	57
6.2	ANÁLISIS SECTORIAL, DIAGNÓSTICO TERRITORIAL Y MAPEO DE ACTORES	58
6.2.1	Análisis de Diagnóstico Territorial (Extensiones)	58
6.2.2	Análisis de actores institucionales involucrados (Stakeholders)	62
6.2.3	Análisis VRIO para identificar los recursos y capacidades internas – áreas de mejora y diferenciación para determinar ventajas sostenibles.	68
7.	ANÁLISIS FODA	77
7.1	MATRIZ EFI (FACTORES INTERNOS)	77
7.2	MATRIZ EFE (FACTORES EXTERNOS)	78
7.3	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	80
7.4	FODA - PRESENTE	81
7.4.1	Matriz de Aprovechabilidad y Vulnerabilidad	84
7.4.2	Análisis CAME	89
7.4	Matriz de Priorización Estratégica	95
7.4.1	Clasificación de Prioridad	96

8. PROSPECTIVA TECNICA.....	98
8.1 ENTREVISTAS A EXPERTOS Y NO EXPERTOS SOBRE EL SCPN	100
8.2 SUSTENTOS DE INFORMACIÓN RELEVANTE PARA EL ESTABLECIMIENTO DE ESCENARIOS.....	108
8.3 ANÁLISIS MIC – MAC PARA LA PROSPECTIVA TÉCNICA.	112
8.4 Matriz de Impacto Cruzado Calificada	113
8.4 Matriz de Acciones Prioritarias (MAP)	116
8.5 ESCENARIOS POSIBLES DEL FONDO DE CESANTÍA DEL SCPN.	118
9. RIESGOS	124
9.1 ESTRUCTURA DEL MAPA DE RIESGOS ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS	124
9.2 ESTABLECER MEDIDAS PARA MITIGAR, TRANSFERIR, EVITAR O ACEPTAR LOS RIESGOS, DETERMINANDO LOS RIESGOS RESIDUALES QUE REQUIEREN ATENCIÓN INMEDIATA.....	124
9.2.1 Mapa de Calor de los Riesgos Iniciales.....	125
9.2.2 Estrategias Institucionales para Afrontar los Riesgos	126
9.2.3 Estrategias de Respuesta según el Nivel del Riesgo	128
9.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE RIESGOS.....	129
10. ELEMENTOS ORIENTADORES	130
10.1 MISIÓN INSTITUCIONAL	130
10.2 VISIÓN INSTITUCIONAL.....	130
10.3 VALORES INSTITUCIONALES.....	131
10.4 ARTICULACIÓN DE LOS ELEMENTOS ORIENTADORES.....	132
11. ELEMENTOS ESTRATÉGICOS PARA EL 2026 - 2029	133
11.1 EJES ESTRATÉGICOS Y OBJETIVOS OPERATIVOS.....	133
11.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	134
11.2 OBJETIVOS OPERATIVOS	136
11.3 PORTAFOLIO DE PROYECTOS INSTITUCIONALES SCPN 2026–2029.....	142
11.3.1 Introducción.....	142
11.3.2 Objetivo del Portafolio	142
11.3.3 Estructura del Portafolio.....	142
11.3.4 Priorización del Portafolio	143
11.3.5 Portafolio Estratégico de Proyectos.....	143
11.3.6 Beneficios Esperados	152
11.3.7 Recomendaciones para la Implementación.....	152
11.4 ESTRATEGIAS CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO	153
11.5 INDICADORES OPERATIVOS Y ESTRATÉGICOS.....	155
11.6 METAS	155
11.7 ARTICULACIÓN DE LOS ELEMENTOS ESTRATÉGICOS	156
11.8 INSUMOS PARA ELABORAR LOS ELEMENTOS ESTRATÉGICOS	157
12. ELEMENTOS ESTRATÉGICOS PARA EL 2026 - 2029	158
12.1 ESTRUCTURA METODOLÓGICA PROPUESTA.....	158
12.2 ESTRUCTURA TÉCNICA DE OKRs Y KPIs	159
12.3 CLASIFICACIÓN DE INDICADORES	159
12.3.1 Indicadores de Gestión - Operativo	159
12.3.2 Indicadores de Resultado	160

12.3.3 Indicadores de Impacto.....	160
12.4 INDICADORES ESTRATEGICOS.....	161
12.5 PROYECCIÓN DE METAS MEDIANO Y LARGO PLAZO (PLURIANUALES).....	167
12.5.1 Estructura de Metas Plurianuales	167
12.6 DISEÑO DE ESTRATEGIAS SCPN	167
12.6.1 Estrategias de Mediano Plazo (2028–2030).....	168
12.6.2 Estrategias de Largo Plazo (2031–2036)	171
13. PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA PLURIANUAL CONSIDERANDO LA ALINEACIÓN CONFORME A LA ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA INSTITUCIONAL	174
13.1 PROGRAMACIÓN PLURIANUAL Y ANUAL DEL PRESUPUESTO.....	174
13.1.1 Alineación Presupuestaria con base a los Proyectos 2027 – 2029.....	180
13.2 PROPUESTA DE MEJORA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS INSTITUCIONALES.	190
13.2.1 Propuesta de Mejora de los Servicios Institucionales.	190
14. PROPUESTA DE GESTIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	199
14.1 PROPUESTA DE SISTEMATIZACIÓN DEL PLAN INSTITUCIONAL, EN LOS SISTEMAS INFORMÁTICOS CREADOS PARA EL EFECTO.....	206
15. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	217
15.1 CONCLUSIONES	217
15.2 RECOMENDACIONES	219
15.3 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PEI 2026–2029	220
16. GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	222
17. SIGLAS Y ACRÓNIMOS	227
18. BIBLIOGRAFÍA	228
19. ANEXOS: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	230
19.1 INDICADORES ESTRATEGICOS Y OPERATIVOS Y METAS 2026.....	230
19.2 MATRIZ DE RIESGOS ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS PEI.	230
19.3 RECURSOS Y CAPACIDADES VRIO PEI.....	230
19.4 RELACIONAMIENTO EXTERNO DEL SCPN.....	230
19.5 PROGRAMAS Y PROYECTOS PLURIANUALES.	230
19.6 PROFORMA PRESUPUESTARIA 2026-2029 PEP SCPN.....	230
19.7 DIAGRAMA DE ISHIKAWA PEP SCPN	230

0.1 INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Participantes Planificación Estratégica	10
Tabla 2: Reuniones y Talleres de Trabajo.....	11
Tabla 3: Articulación con los instrumentos de planificación	20
Tabla 4: Matriz de competencias, facultades y atribuciones del SCPN	27
Tabla 5: Líquidez	35
Tabla 6: Montos de Aportes	36
Tabla 7: Años / Socios.....	37
Tabla 8: Competencias del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional.....	39
Tabla 9: Ejercicio fiscal 2022.....	44
Tabla 10: Ejercicio fiscal 2023	45
Tabla 11: Ejercicio fiscal 2025.....	46
Tabla 12: Presupuesto proyectado para el ejercicio fiscal 2026	46
Tabla 13: Presupuesto codificado y proyectado para el ejercicio fiscal 2026	47
Tabla 14: Matriz de valoración PESTEL.....	56
Tabla 15: UNIDADES DESCONCENTRADAS ZONALES DEL SERVICIO DE CESANTÍA DE LA POLICÍA NACIONAL	58
Tabla 16: Desempeño una de las agencias desconcentradas.....	59
Tabla 17: MATRIZ DE INTERESADOS DEL SCPN	67
Tabla 18: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD	69
Tabla 19: MATRIZ DE ANÁLISIS V.R.I.O.	70
Tabla 20: Matriz EFI (Factores Internos).....	77
Tabla 21: Matriz EFE (Factores Externos).....	79
Tabla 22: MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	80
Tabla 23: Fortalezas - Debilidades	81
Tabla 24: OPORTUNIDADES - AMENAZAS	82
Tabla 25: ESTRATEGIAS FO.....	84
Tabla 26: ESTRATEGIA FA	86

Tabla 27: ESTRATEGIA DO	87
Tabla 28: ESTRATEGIAS DA	88
Tabla 29: MATRIZ CAME CA.....	89
Tabla 30: MATRIZ CAME CA.....	90
Tabla 31: MATRIZ ESTRATEGICA CAME	94
Tabla 32: Matriz de Priorización Estratégica SCPN 2026–2029	95
Tabla 33: Mapa de Prioridades	97
Tabla 34: Comportamiento salida de socios.....	111
Tabla 35: Matriz de Impacto Cruzado Calificada	113
Tabla 36: Matriz de Acciones Prioritarias (MAP)	117
Tabla 37: Impacto de las estrategias por escenario	120
Tabla 38: MAPA DE CALOR DE RIESGOS INICIALES	125
Tabla 39: MAPA DE CALOR DE RIESGOS RESIDUALES	125
Tabla 40: Estrategias Institucionales de Gestión de Riesgos	127
Tabla 41: Estrategias de Respuesta según el Nivel del Riesgo	128
Tabla 42: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	134
Tabla 43: ALINEACIÓN DE OBJETIVOS OPERATIVOS	138
Tabla 44: EJES ESTRATÉGICOS, ESTRATEGIAS Y PLAZOS	153
Tabla 45: MATRIZ EJECUTIVA DE PRIORIZACIÓN	154
Tabla 46: ESTRUCTURA METODOLÓGICA PROPUESTA	158
Tabla 47: FORMATO RECOMENDADO	159
Tabla 48: Indicadores Estratégicos	161
Tabla 49: Presupuesto de Ingresos Corrientes 2026 - 2029.....	175
Tabla 50: PRESUPUESTO DE EGRESOS PRESTACIONALES 2026-2029	176
Tabla 51: PRESUPUESTO DE EGRESOS CORRIENTES 2026-2029	178
Tabla 52: PROFORMA DE RESULTADOS DEL SCPN 2026-2029	179
Tabla 53: Proyectos Planificados	180

Tabla 54: PLANIFICACION ANUAL Y PLURIANUAL.....	183
Tabla 55: PROPUESTA DE MATRIZ DE PORTAFOLIO ESTRATÉGICO DEL SCPN.....	200
Tabla 56: Matriz Ejecutiva	202
Tabla 57: Resumen de Indicadores propuestos	205
Tabla 58: Integración de los módulos propuestos con los sistemas actuales del SCPN	208
Tabla 59: OKRs, KPIs y su gestión	209
Tabla 60: Riesgos Estratégicos alineados al PEI	210
Tabla 61: Cuadro de Mando Institucional Ejecutivo	211
Tabla 62: Roles Funcionales del sistema propuesto	212
Tabla 63: Propuesta de fases de implementación	213

0.2 INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: LÍNEA HISTÓRICA DE LA DESCRIPCIÓN DEL SCPN 26

Gráfico 2: Diagrama de Ishikawa 34

Gráfico 3: Reducción Ingresos 36

Gráfico 4: Decrecimiento de socios aportantes del SCPN..... 37

Gráfico 5: Estructura Organizacional..... 40

Gráfico 6: Créditos por Agencia 59

Gráfico 7: Créditos Totales 60

Gráfico 8: RELACIONAMIENTO INSTITUCIONAL INTERNO DE PROCESOSAGREGADORES DE VALOR DEL SCPN 64

Gráfico 9: Relacionamiento y Compromiso con los Actores 65

Gráfico 10: Plano MICMAC..... 114

Gráfico 11: Conceptualización Modular de la Solución propuesta..... 207

1. RESUMEN EJECUTIVO

La "Planificación Estratégica con prospectiva en el sector social, identificando riesgos estratégicos y operativos aplicado al Servicio de Cesantía de la Policía Nacional durante el período 2026 – 2029", constituye un instrumento de gestión institucional orientado a fortalecer la toma de decisiones estratégicas, optimizar la prestación de servicios y garantizar la sostenibilidad financiera y operativa de la entidad.

El presente documento integra un enfoque metodológico mixto que combina herramientas de planificación estratégica tradicional con técnicas de prospectiva, permitiendo no solo analizar la situación actual de la institución, sino también anticipar escenarios futuros en un contexto de transformación institucional, marcado por la posibilidad de transición de un fondo cerrado hacia un modelo de fondo Social fortalecido para cualquier escenario.

A partir de la evaluación del Plan Estratégico Institucional 2022–2025 (Sola y Veloz 2026), se identificaron fortalezas, brechas y puntos críticos que han incidido en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Sobre esta base, se desarrolló un diagnóstico integral que incorpora análisis internos y externos, evaluación de capacidades institucionales, análisis territorial y mapeo de actores.

El componente prospectivo permitió la construcción de tres escenarios estratégicos —decrecimiento, mantenimiento y crecimiento— los cuales orientan la definición del escenario apuesta y la formulación de estrategias adaptativas y resilientes frente a la incertidumbre.

El PEP establece los elementos orientadores institucionales, objetivos estratégicos, estrategias, programas y proyectos, así como un sistema integral de indicadores (OKRs y KPIs) que permitirá medir el desempeño institucional a través de indicadores de gestión, resultado e impacto.

Adicionalmente, se incorpora un modelo de gestión de riesgos estratégicos y operativos, junto con una programación presupuestaria plurianual alineada a la estructura programática institucional, asegurando coherencia entre planificación, ejecución y evaluación.

Este instrumento constituye la hoja de ruta para el fortalecimiento institucional del SCPN, orientado a mejorar la calidad de sus servicios, consolidar su sostenibilidad financiera y posicionarse estratégicamente frente a los desafíos del entorno.

2. PRESENTACIÓN

El presente Plan Estratégico Institucional constituye un instrumento dinámico de gestión que orientará la transformación del SCPN durante el período 2026–2029. Su implementación requerirá liderazgo institucional, seguimiento permanente y capacidad de adaptación frente a los cambios regulatorios, tecnológicos y financieros, promoviendo una cultura organizacional basada en la innovación, la mejora continua y la gestión por resultados.

El Servicio de Cesantía de la Policía Nacional (SCPN) se encuentra en un momento clave de transformación institucional, caracterizado por la necesidad de fortalecer su modelo de gestión, mejorar la calidad de los servicios ofrecidos y garantizar su sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

El entorno actual presenta desafíos significativos asociados a la dinámica demográfica de sus aportantes, la evolución del sistema de seguridad social, los cambios normativos, así como la creciente demanda de servicios eficientes, oportunos y tecnológicamente adecuados. En este contexto, la planificación estratégica con enfoque prospectivo se constituye en una herramienta fundamental para anticipar escenarios futuros, reducir la incertidumbre y orientar la toma de decisiones hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El Servicio de Cesantía de la Policía Nacional viene trabajando estratégicamente con la Coronel E.M. Irany Ramírez, ex Directora Ejecutiva del SCPN durante el período abril 2024 – marzo 2026, y con el Coronel E.M. Miguel Pazmiño, Director Ejecutivo del SCPN en funciones desde abril de 2026. Con el soporte de consultores expertos en planificación estratégica, se busca alcanzar un visionamiento estratégico de excelencia para el nuevo período mediante la creación del Plan Estratégico Institucional 2026–2029.

Mediante el área de planificación, el 27 de marzo de 2025 se convocó al personal civil y policial para la apertura de una serie de reuniones y talleres dirigidos a la construcción de la Planificación Estratégica.

La formulación del PEI se desarrolló mediante un proceso participativo que involucró a la Alta Dirección, responsables de procesos y equipos técnicos del SCPN, permitiendo validar el diagnóstico institucional, construir la visión prospectiva y definir de manera consensuada los objetivos, estrategias y proyectos estratégicos.

Tabla 1: Participantes Planificación Estratégica

NO.	RESPONSABILIDAD	UNIDADES OPERATIVAS	RESPONSABLES
1	Dirección Estratégica		Coronel E.M. Miguel Pazmiño
2	Supervisión	Planificación	Mayr. Jaira Mabel Saavedra Paredes
3	Coordinación y Revisión	Planificación	María Cristina Morocho Ampudia Máster
4	Elaboración y Formulación del PEI	Consultor	Ing. Luis Fernando Solá Yépez
5	Elaboración y Formulación del PEI	Consultor	Ing. Nadia Grace Veloz Nuñez
6	Aprobación final	Junta Directiva	Coronel Erik Carrera - Director de Talento Humano de la Policía Nacional
7	Aportante de información	Inversiones Privativas, No Privativas y Descuentos y Cobranzas	Tnte. Gary Wladimir Valencia Álvarez
8	Aportante de información	Tecnología de la Información	Sbte. Rocío Janeth Espinoza Toapanta
9	Aportante de información	Riesgos	Ing. Guillermo Adolfo Novoa Rivera

NO.	RESPONSABILIDAD	UNIDADES OPERATIVAS	RESPONSABLES
10	Aportante de información	Económico Financiero	Sbte. MSc. Verónica Consuelo Carrera Palacios
11	Aportante de información	Auditoría Interna	Msc. Alejandro Martín Espinosa Jaramillo
12	Aportante de información	Unidad de Cumplimiento	Ing. Andy Geovanny Tabarez Astudillo
13	Aportante de información	Planificación	Mayr. Jaira Mabel Saavedra Paredes
14	Aportante de información	Actuarial	Sgos. Patricio Germán Betancourt Sánchez
15	Aportante de información	Jurídico	Tnte. Jessica Viviana Zamora Paca
16	Aportante de información	Asesoría técnica Financiera	Cptn. Stephanie Salome Granja Corella
17	Aportante de información	Administrativo	Cptn. Stephanie Salome Granja Corella
18	Aportante de información	Compras Públicas	Cptn. Andres Giovanni Guambo Curipallo
19	Aportante de información	Talento Humano	Cptn. Stephanie Salome Granja Corella
20	Aportante de información	Seguridad de la Información	Tnte. Gary Wladimir Valencia Álvarez
21	Aportante de información	Comunicación Estratégica	Tnte. Gary Wladimir Valencia Álvarez
22	Aportante de información	Documentación y Archivo	Cbo. Elva Andreina Montoya Moreno
23	Aportante de información	Soporte Operativo	Cptn. Stephanie Salome Granja Corella

Fuente: Departamento de Planificación.

Elaborado por: Equipo Consultor.

2.1 REUNIONES Y TALLERES DE TRABAJO

Las reuniones y talleres se efectuaron del 03 de abril al 19 de mayo con la participación de los jefes departamentales y representantes de las unidades operativas.

Tabla 2: Reuniones y Talleres de Trabajo

REUNIÓN	TEMA	FECHA (HASTA)	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Reunión de trabajo	Ejecución del Test Estratégico para la evaluación inicial de la Planificación Estratégica a 2022 – 2025	Del 03 de abril de 2026 hasta el 08 de abril de 2026.	Jefes departamentales y representantes de las unidades operativas	Actas de reunión

REUNIÓN	TEMA	FECHA (HASTA)	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Reunión de trabajo	Revisión de las Estructuras de Riesgo.	Del 06 de abril de 2026.	Departamento de Riesgos	Actas de reunión
Reunión de trabajo: Análisis situacional	Levantamiento y Análisis de la herramienta técnicas para construcción del Plan Estratégico	Del 10 al 13 de abril de 2026.	Jefes departamentales y representantes de las unidades operativas	Acta de reunión
Taller	Taller de Misión, Visión y Valores realizado	Del 14 de abril de 2026.	Jefes departamentales y representantes de las unidades operativas	Misión, Visión y Valores actualizado
Taller	Talleres de Revisión de Indicadores establecidos en el SOFIDYA	Del 15 y el 28 de abril de 2026.	Jefes departamentales y representantes de las unidades operativas	Matriz de Indicadores Acta de Reunión
Taller	Talleres de revisión de Indicadores propuestos para el nuevo plan estratégico	Del 11 y el 15 de mayo de 2026.	Jefes departamentales y representantes de las unidades operativas	Matriz de levantamiento de información. Acta de Reunión
Taller	Taller de revisión de Estrategias, Programas y Proyectos	Del 18 de mayo de 2026	Jefes departamentales y representantes de las unidades operativas	Matriz de estrategias. Acta de Reunión
Reuniones	Reuniones de cierre con responsables de departamentos para requerimientos adicionales de las unidades del SCPN	Del 18 y 19 de mayo de 2026.	Jefes departamentales y representantes de las unidades operativas	Notas de trabajo
Reunión de trabajo	Consolidación de información	Del 20 al 02 de junio	Consultores	Planificación Estratégica Institucional 2026 - 2029

Fuente: Departamento de Planificación.

Elaborado por: Equipo Consultor.

2.2 PROPÓSITO DEL DOCUMENTO

El presente documento tiene como propósito establecer la Planificación Estratégica con Prospectiva del SCPN para el período 2026–2029, definiendo el direccionamiento institucional a través de:

- La actualización de los elementos orientadores institucionales
- La definición de objetivos estratégicos y operativos
- La formulación de estrategias y líneas de acción
- La estructuración de programas y proyectos
- La implementación de un sistema de seguimiento y evaluación basado en indicadores
- La incorporación de un enfoque de gestión de riesgos
- La proyección presupuestaria plurianual

2.3 ALCANCE DEL PLAN

La presente planificación estratégica tiene un alcance institucional integral, abarcando todas las áreas del SCPN, incluyendo los procesos estratégicos, misionales y de apoyo.

El horizonte temporal comprende el período 2026–2029 y se fundamenta en un enfoque prospectivo que considera la construcción de escenarios futuros, particularmente en relación con la posibilidad de transición de un fondo cerrado hacia un fondo Social fortalecido para cualquier escenario, lo cual implicaría cambios estructurales en la gestión institucional.

Asimismo, el plan se encuentra alineado con la normativa nacional vigente en materia de planificación pública, control interno y gestión para resultados.

La construcción de este documento se elaboró conjuntamente con tres documentos adicionales de recopilación de la información inherente a la construcción de la planificación a largo plazo:

01. Informe PEI SCPN 2026 – 2029
02. Informe de la Evaluación de la Planificación Estratégica 2022-2025.
03. Documento paso a paso del PEI.

3. MARCO LEGAL

El marco legal constituye el fundamento que orienta la planificación estratégica del SCPN, estableciendo las competencias institucionales, los principios de administración de los recursos previsionales, las obligaciones de gobernanza y los lineamientos para la gestión financiera, administrativa y de riesgos, asegurando que los objetivos estratégicos se desarrollen dentro del marco jurídico vigente.

El accionar del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional se sustenta en el marco jurídico ecuatoriano, el cual establece los principios, competencias y responsabilidades de la institución en el cumplimiento de su misión.

Entre los principales instrumentos normativos se destacan:

- Constitución de la República del Ecuador, (Asamblea Constituyente 2008)
- Plan Nacional de Desarrollo 2025-2029 "Ecuador No Se Detiene", (C. N. Planificación 2025)
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas,
- Ley de Seguridad Social de la Policía Nacional,
- Reglamento a la Ley de Seguridad Social de la Policía Nacional, (Presidencia del Ecuador 2003)
- Ley del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, (Congreso Nacional del Ecuador 2002)
- Reglamento a la Ley del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, (Presidencia del Ecuador 2003)

- Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional,
- LIBRO II.- Normas de Control para las Entidades del Sistema de Seguridad Social – Superintendencia de Bancos, (Superintendencia de Bancos 2021)

Este marco normativo orienta la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de la gestión institucional, asegurando el cumplimiento de principios como eficiencia, transparencia, calidad y responsabilidad social.

1. **Constitución de la República del Ecuador, (Asamblea Constituyente 2008):**

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

Artículo 292 establece que, *“el Presupuesto General del Estado es el instrumento para la determinación y gestión de los ingresos y egresos del Estado, con excepción de los pertenecientes a la seguridad social, la banca pública, las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados”*.

Artículo 225, menciona que *“el sector público comprende: 1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social. 2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado. 3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado, 4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos.”*

Artículo. 297, indica que *“todo programa financiado con recursos públicos tendrá objetivos, metas y un plazo predeterminado para ser evaluado, en el marco de lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo”*.

2. **Plan Nacional de Desarrollo 2025-2029 “Ecuador No Se Detiene”, (C. N. Planificación 2025):**

Eje Social

“Objetivo 1. Mejorar el bienestar social y calidad de vida de la población, para garantizar el goce efectivo de los derechos y la reducción de desigualdades”

“Política 1.2 Garantizar el acceso a los servicios de protección social de las personas y grupos de atención prioritaria durante su curso de vida.”

Eje Económico, productivo y empleo

“Objetivo 4. Impulsar el desarrollo económico que genere empleo de calidad y finanzas públicas, sostenibles, inclusivas y equitativas. “

“Política 4.3 Promover la inclusión financiera y el acceso a productos y servicios financieros que permitan consolidar un sector financiero público sólido y sostenible.”.

Estrategias

a. Incentivar el uso frecuente, adecuado y seguro de los productos y servicios financieros formales.

b. Ampliar el marco de protección al usuario financiero, basado en estándares y prácticas internacionales, que garanticen información completa y consistente sobre productos y servicios financieros.

c. Desarrollar mecanismos que faciliten el acceso a crédito para sectores clave de la economía, con enfoque de género e intercultural.

Política 4.4 Promover el acceso de la población a un empleo adecuado, con énfasis en la inserción laboral de los jóvenes, disminuyendo el trabajo infantil, asegurando la igualdad de oportunidades y condiciones entre hombres y mujeres.

Estrategias

a. Desarrollar e implementar un Marco Nacional de Cualificaciones Profesionales que articule la certificación de competencias laborales con la capacitación continua, para promover la inclusión y el acceso al mercado laboral con énfasis en poblaciones con barreras de acceso al empleo y en sectores clave de la economía.

b. Desarrollar un marco normativo que facilite el acceso a empleo joven mediante un sistema articulado de formación dual, pasantías, modalidades laborales flexibles y programas de orientación laboral.

c. Fomentar la inclusión laboral de mujeres mediante el desarrollo de herramientas de apoyo y el reconocimiento de buenas prácticas con enfoque de género en el sector empleador.

Eje Ambiente, agua, energía y Conectividad

“Objetivo 7. *Impulsar el desarrollo de infraestructuras sostenibles y resilientes; y de la conectividad física y digital, que brinde condiciones de crecimiento y desarrollo económico.”*

“Política 7.1 Impulsar el desarrollo digital a través de la mejora en tecnología y la expansión de la conectividad en áreas geográficas no atendidas o con conectividad limitada en el país.”

Estrategias

a. Impulsar la expansión de redes de telecomunicaciones en zonas sin cobertura, mediante el uso eficiente del espectro radioeléctrico y la adopción de tecnologías como fibra óptica y redes móviles de última generación.

Eje Institucional

“Objetivo 8: *Fortalecer la institucionalidad pública de forma eficiente, transparente y participativa.”*

“Política 8.2 Consolidar la gobernabilidad democrática y la cohesión territorial, con la provisión de servicios públicos de calidad y la gestión pública articulada en el territorio.

Estrategias.

d. Planificar programas de fortalecimiento y articulación territorial basados en evidencia mediante procesos de evaluación participativos y técnicos.

e. Implementar la Política Nacional de Calidad de la Gestión Pública para mejorar la gestión institucional.

f. Fortalecer los servicios relacionados al ámbito remunerativo, de talento humano y procedimientos administrativos en el sector público.

h. Promover la transformación digital integral en la administración pública para simplificar y optimizar la gestión de trámites.

j. Promover el acceso a la información pública, de manera transparente.

Política 8.3 Impulsar la transformación digital del Estado, la adopción del modelo de Estado Abierto, la protección de la información, con un entorno digital seguro y confiable en todos los niveles de gobierno, así como la integridad pública y la lucha contra la corrupción, que promueva la gestión pública eficiente, inclusiva, transparente y participativa.

Desarrollar una cultura ciudadana, a fin de que se fomente el uso responsable y ético de la información personal, especialmente en entornos digitales, con el fin de cerrar las brechas territoriales, tecnológicas y culturales mediante el conocimiento, acceso y ejercicio efectivo de los derechos de protección de datos personales.

e. Mitigar las amenazas cibernéticas, incluyendo aquellas asociadas con innovaciones tecnológicas, con el fin de salvaguardar la información crítica y la infraestructura digital del país.

f. Impulsar la implementación de Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información en las instituciones del sector público, como mecanismo clave para fortalecer la ciberseguridad, proteger los activos de información y garantizar servicios digitales seguros y confiables para la ciudadanía.

h. Desarrollar las capacidades y competencias institucionales para la prevención y lucha contra la corrupción.

i. Gestionar los riesgos de corrupción y prevenir los conflictos de interés en todos los niveles de la Función Ejecutiva.

j. Coordinar acciones entre todas las instituciones de la Función Ejecutiva para fomentar la integridad pública.

k. Promover la mejora regulatoria en el Estado que permita simplificar trámites y servicios, que impulse la gestión pública en correspondencia con la ciudadanía.

Eje Riesgos

“Objetivo 9. Fortalecer la capacidad de respuesta y resiliencia de las ciudades y comunidades ante riesgos de origen natural y antrópico.”

“Política 9.1 Mejorar las capacidades de las instituciones públicas para que respondan de manera coordinada, efectiva y oportuna a situaciones de emergencia o desastres.

b. Fortalecer los protocolos de coordinación interinstitucional entre niveles de gobierno para garantizar la atención oportuna y eficiente a la ciudadanía.

c. Consolidar la coordinación interinstitucional y multinivel para la gestión de riesgos.

g. Impulsar el desarrollo y consolidación de normativa que defina los procedimientos técnicos y operativos de prevención y mitigación ante emergencias.”

3. Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, (Asamblea Nacional del Ecuador 2010):

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

Para efectos del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, las instituciones del gobierno central y de los gobiernos autónomos descentralizados aplicarán las normas de este código respecto de:

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

4. Ley de Seguridad Social de la Policía Nacional, (LEGISLATIVAS 1995):

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

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

5. Ley del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, (Congreso Nacional del Ecuador 2002):

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

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

“Art. 3.- El Servicio de Cesantía de la Policía Nacional está constituido por órganos: Directivos; de Control; de Asesoramiento; y, Operativos”.

“Art. 8.- La Asamblea General de Delegados constituye la máxima autoridad del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional y estará integrada por los representantes de los oficiales generales, de los oficiales superiores, de los oficiales subalternos, de las clases, y, de los policías: a) De la Comandancia General; b) De las Direcciones Generales y Nacionales; c) De los Comandos de Distrito; d) De los Comandos Provinciales; y, e) De las Unidades Especiales. Estos miembros serán elegidos en la forma y en el número que determine el reglamento de aplicación a esta Ley”.

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

El Director General de Personal de la Policía Nacional, quien la presidirá; b) Un Delegado por el cuadro de Oficiales Generales y Superiores; c) Un Delegado por el Cuadro de Oficiales Subalternos; d) Un Delegado por el Cuadro de Clases; e) Un Delegado por el Cuadro de Policías; f) El Director Técnico Financiero de la Policía Nacional; g) El Jefe Financiero del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional; h) Un Asesor Jurídico del Servicio de Cesantía de la Policía

Nacional; e, i) El Director Ejecutivo, que actuará como Secretario de la Junta Directiva. Los cuatro últimos sólo con voz informativa, sin voto...”

“Art. 21.- La Dirección Ejecutiva es el órgano ejecutor de las políticas dictadas por la Asamblea General y la Junta Directiva, su titular será un Oficial Superior de Estado Mayor, quien deberá poseer título universitario legalmente inscrito en el CONESUP y preferentemente en Economía o Administración. Será designado por la Asamblea General, de la terna propuesta por la Comandancia General de la Policía Nacional y durará un año en el ejercicio de sus Funciones, pudiendo ser reelegido por una sola vez”.

Artículo 22 establece que “Son deberes y atribuciones del Director Ejecutivo: a) Cumplir y hacer cumplir la Ley y el Reglamento del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, disposiciones de la asamblea general y de la Junta Directiva; b) Representar legal, judicial y extrajudicialmente al Servicio de Cesantía de la Policía Nacional”.

“Art. 42.- El Seguro de Cesantía es una prestación de carácter social, a la que tiene derecho el miembro de la Institución que se separa del servicio activo en forma definitiva, habiendo aportado por lo menos 240 imposiciones mensuales y más exigencias legales y reglamentarias. Se pagará en dinero en efectivo”.

“Art. 43.- El Seguro de Cesantía estará constituido por la cuantía básica y la bonificación, las que serán fijadas anualmente por la Junta Directiva. La cuantía básica será una para oficiales y otra para clases y policías, sin distinción de grados en proporción al promedio de sus aportes. La bonificación se pagará a partir de las 241 imposiciones, de acuerdo con las disposiciones del Reglamento a esta Ley”.

6. Reglamento a la Ley del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, (Presidencia del Ecuador 2003):

“Art. 89.- El fondo de liquidez será creado con el fin de cumplir oportunamente las obligaciones que tenga el Servicio de Cesantía. Se lo utilizará al momento en el que sus ingresos normales y ordinarios se vean retrasados o afectados. Su composición estará estructurada por un porcentaje no menor al quince por ciento del total del activo, luego del análisis económico financiero respectivo. El fondo de liquidez será invertido en títulos valores o productos financieros de inmediata liquidez, siendo su plazo de inversión entre siete y noventa días.”

“Art. 94.- El seguro de cesantía es una prestación de carácter social, a la que tiene derecho el miembro de la institución policial que se separa del servicio activo en forma definitiva, habiendo aportado por lo menos 240 imposiciones mensuales y cumplido las demás exigencias legales y reglamentarias. Se pagará en dinero efectivo, de curso legal”.

“Art. 95.- El seguro de cesantía estará constituido por la cuantía básica y la bonificación que serán fijadas anualmente por la Junta Directiva, hasta el 15 de diciembre, para ser aplicadas desde el 1 de enero al 31 de diciembre del siguiente año. La cuantía básica será una para oficiales y otra para clases y policías, sin distinción de grados en proporción al promedio de sus aportes. La bonificación se pagará a partir de las 241 imposiciones”.

Artículo 42 indica: “Son deberes y atribuciones del Director Ejecutivo: a) Cumplir y hacer cumplir la Ley y el Reglamento del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional (...); g) Las demás que consten en la ley”.

7. **Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional,** (Servicio de Cesantía de la Policía Nacional SCPN 2024):

“Mediante, Resolución Nro. SCPN-JD-136-2024 de fecha 02 de octubre de 2024, se expide la codificación del Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, el cual recopila el direccionamiento estratégico y estructura institucional descriptiva del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional. Aprobado mediante Resolución “SCPN”-JD-180-2020 de 19 de agosto de 2020.

Art. 25.- Planificación y Gestión

Misión.- Asesorar, coordinar, dirigir, implementar, controlar y evaluar metodológicamente la gestión institucional que permita la consecución del plan estratégico, con la finalidad de contribuir a la mejora continua, disponibilidad y eficacia de los productos y servicios.

Atribuciones y Responsabilidades:

Liderar la elaboración del Plan Estratégico Institucional en concordancia con los Objetivos Estratégicos institucionales para aprobación de la Junta Directiva;”

8. **LIBRO II.- Normas de Control para las Entidades del Sistema de Seguridad Social – Superintendencia de Bancos,** (Superintendencia de Bancos 2021):

“Capítulo II.- Normas para la supervisión y control del instituto de seguridad social de las fuerzas armadas (ISSFA), del Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional (ISSPOL) y del servicio de cesantía de la Policía Nacional”.

4. ARTICULACIÓN CON LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN

La Planificación Estratégica 2026-2029 del SCPN se construye mediante la revisión y aplicación de metodologías de planificación estratégica, prospectiva y gestión para resultados; recopilada en el Documento paso a paso PEI (Solá y Veloz 2026), permitiendo proyectar a la institución hacia escenarios futuros deseables y sostenibles, en concordancia con el marco normativo y los instrumentos nacionales de planificación vigentes.

Esta planificación se articula con el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa (SNDPP), cuyo propósito es organizar y coordinar la planificación para el desarrollo en todos los niveles de gobierno, garantizando la coherencia entre las políticas públicas, la asignación de recursos y los objetivos de desarrollo nacional.

Asimismo, se alinea con las directrices establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2025-2029 "Ecuador No Se Detiene", instrumento rector de la planificación pública nacional que incorpora una visión de largo plazo, un enfoque territorial, la gestión basada en evidencia, la participación ciudadana y la orientación hacia resultados. El Plan Nacional establece que toda entidad pública debe contribuir al cumplimiento de los objetivos nacionales mediante la definición de metas e indicadores alineados a los ejes estratégicos nacionales.

De igual manera, la presente planificación incorpora los principios de la planificación prospectiva, considerando los lineamientos metodológicos para la formulación de ejercicios nacionales de largo plazo emitidos por la Secretaría Nacional de Planificación. Este enfoque permite identificar tendencias, variables estratégicas, riesgos y oportunidades que podrían incidir en el futuro institucional, facilitando la construcción de escenarios y la definición de acciones estratégicas orientadas al fortalecimiento y sostenibilidad del SCPN.

Adicionalmente, la planificación incorpora los principios de desarrollo sostenible promovidos por la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), buscando generar una contribución efectiva a los desafíos económicos, sociales, institucionales y ambientales del país. La integración de los ODS fortalece la visión de largo plazo y promueve la articulación entre las metas institucionales y los compromisos internacionales asumidos por el Ecuador.

El SCPN, en su calidad de entidad pública con autonomía administrativa y económica, articula su planificación con el marco nacional vigente: el Art. 280 de la Constitución de la República (carácter vinculante del Plan Nacional de Desarrollo), el COPLAFIP y el Plan Nacional de Desarrollo 2025-2029 “Ecuador No Se Detiene”, además de su Ley, Reglamento y Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos. Su gestión no se subordina a los objetivos operativos de la Policía Nacional, sino que se alinea a los instrumentos nacionales de planificación aplicables al sector social.

La normativa analizada proporciona el sustento para la definición de los Objetivos Estratégicos Institucionales, particularmente en materia de sostenibilidad financiera, gestión de riesgos, transformación digital, gobernanza institucional, transparencia y mejora continua.

Tabla 3: Articulación con los instrumentos de planificación

INSTRUMENTO	ARTICULACIÓN CON EL SCPN	ARTÍCULO
Constitución de la República del Ecuador, (Asamblea Constituyente 2008)	Define la planificación como deber primordial del Estado y establece la obligatoriedad de orientar el desarrollo nacional mediante procesos participativos.	Artículo. 280 establece que, “<i>el Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado Central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores</i>”. Artículo 292 establece que, “<i>el Presupuesto General del Estado es el instrumento para la determinación y gestión de los ingresos y egresos del Estado, con excepción de los pertenecientes a la seguridad social, la banca pública, las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados</i>”. Artículo 225, menciona que “<i>el sector público comprende: 1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social. 2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado.3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o</i>

INSTRUMENTO	ARTICULACIÓN CON EL SCPN	ARTÍCULADO
		la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado, 4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos”. Artículo. 297, indica que “todo programa financiado con recursos públicos tendrá objetivos, metas y un plazo predeterminado para ser evaluado, en el marco de lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo”.
Plan Nacional de Desarrollo 2025-2029 "Ecuador No Se Detiene", (C. N. Planificación 2025)	Orienta los objetivos estratégicos, indicadores y resultados institucionales hacia el cumplimiento de las prioridades nacionales.	Eje Social “Objetivo 1. Mejorar el bienestar social y calidad de vida de la población, para garantizar el goce efectivo de los derechos y la reducción de desigualdades” “Política 1.2 Garantizar el acceso a los servicios de protección social de las personas y grupos de atención prioritaria durante su curso de vida.” Eje Económico, productivo y empleo “Objetivo 4. Impulsar el desarrollo económico que genere empleo de calidad y finanzas públicas, sostenibles, inclusivas y equitativas. “. “Política 4.3 Promover la inclusión financiera y el acceso a productos y servicios financieros que permitan consolidar un sector financiero público sólido y sostenible.”. “Política 4.4 Promover el acceso de la población a un empleo adecuado, con énfasis en la inserción laboral de los jóvenes, disminuyendo el trabajo infantil, asegurando la igualdad de oportunidades y condiciones entre hombres y mujeres.” Eje Ambiente, agua, energía y Conectividad “Objetivo 7. Impulsar el desarrollo de infraestructuras sostenibles y resilientes; y de la conectividad física y digital, que brinde condiciones de crecimiento y desarrollo económico.” “Política 7.1 Impulsar el desarrollo digital a través de la mejora en tecnología y la expansión de la conectividad en áreas geográficas no atendidas o con conectividad limitada en el país.” Eje Institucional “Objetivo 8: Fortalecer la institucionalidad pública de forma eficiente, transparente y participativa.” “Política 8.2 Consolidar la gobernabilidad democrática y la cohesión territorial, con la provisión de servicios públicos de calidad y la gestión pública articulada en el territorio. Política 8.3 Impulsar la transformación digital del Estado, la adopción del modelo de Estado Abierto, la protección de la información, con un entorno digital seguro y confiable en todos los niveles de gobierno, así como la integridad pública y la lucha contra la corrupción, que promueva la gestión pública eficiente, inclusiva, transparente y participativa.”. Eje Riesgos

INSTRUMENTO	ARTICULACIÓN CON EL SCPN	ARTÍCULADO
		<i>“Objetivo 9. Fortalecer la capacidad de respuesta y resiliencia de las ciudades y comunidades ante riesgos de origen natural y antrópico.”.</i> <i>“Política 9.1 Mejorar las capacidades de las instituciones públicas para que respondan de manera coordinada, efectiva y oportuna a situaciones de emergencia o desastres”.</i>
Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP), (Asamblea Nacional del Ecuador 2010)	Establece los principios, instrumentos y mecanismos para la planificación, seguimiento y evaluación de la gestión pública.	<i>“Art. 4.- Ámbito. – Se someterán a este código todas las entidades, instituciones y organismos comprendidos en los artículos 225, 297 y 315 de la Constitución de la República del Ecuador.”.</i> Para efectos del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, las instituciones del gobierno central y de los gobiernos autónomos descentralizados aplicarán las normas de este código respecto de: <i>“4. La coordinación de los procesos de planificación con las demás funciones del Estado, la seguridad social, la banca pública y las empresas públicas, con el objeto de propiciar su articulación con el Plan Nacional de Desarrollo y los planes de desarrollo y de ordenamiento territorial, según corresponda”.</i>
Ley de Seguridad Social de la Policía Nacional. (LEGISLATIVAS 1995)	Garantizan la coherencia de las acciones estratégicas con el marco regulatorio y la naturaleza institucional del SCPN.	<i>“Art. 15.- El Seguro de Cesantía continuará siendo administrado por el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, de conformidad con su propia Ley”.</i> <i>“Art. 43.- El Seguro de Cesantía se administrará de conformidad con la Ley, No. 46 del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, publicada en Registro Oficial Nro. 17 de 14 de Julio de 1970 y su Reglamento”.</i>
Ley del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, (Congreso Nacional del Ecuador 2002)	Establece los lineamientos para el adecuado funcionamiento del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional.	<i>Artículo 22 establece que “Son deberes y atribuciones del Director Ejecutivo: a) Cumplir y hacer cumplir la Ley y el Reglamento del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, disposiciones de la asamblea general y de la Junta Directiva; b) Representar legal, judicial y extrajudicialmente al Servicio de Cesantía de la Policía Nacional”.</i>
Reglamento a la Ley del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, (Presidencia del Ecuador 2003)		<i>Artículo 42 indica: “Son deberes y atribuciones del Director Ejecutivo: a) Cumplir y hacer cumplir la Ley y el Reglamento del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional (...); g) Las demás que consten en la ley”.</i>
Guía Metodológica de Planificación Institucional” – SENPLADES, (S. d. Planificación 2015)	determinada por la Secretaría Nacional de Planificación - SENPLADES. Referente al proceso de formulación, implementación, seguimiento y evaluación.	Todo el documento.
LIBRO II.- Normas de Control para las Entidades del Sistema de Seguridad Social (Superintendencia de Bancos 2021)	Normas de Control para las Entidades del Sistema de Seguridad Social	<i>“Capítulo II.- Normas para la supervisión y control del instituto de seguridad social de las fuerzas armadas (ISSFA), del Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional (ISSPOL) y del servicio de cesantía de la Policía Nacional”.</i>

Elaborado por: Equipo Consultor.

Como resultado, la Planificación Estratégica 2026-2029 constituye un instrumento de gestión alineado con las prioridades nacionales, los desafíos futuros del sistema previsional y la visión institucional de evolucionar hacia un modelo más sostenible, eficiente y orientado a la generación de valor para sus afiliados, fortaleciendo además su capacidad para enfrentar los retos derivados de una eventual transición hacia un esquema de fondo Social fortalecido para cualquier escenario.

El marco legal vigente proporciona el fundamento normativo para la implementación del Plan Estratégico Institucional, garantizando que las acciones, estrategias y proyectos propuestos se desarrollen conforme a las competencias del SCPN.

5. DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO DE CESANTÍA DE LA POLICÍA NACIONAL

La descripción institucional del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional permite comprender la razón de ser de esta institución, y analizar las condiciones internas de la entidad, considerando aspectos como su evolución histórica, las competencias y atribuciones institucionales, el marco legal que la rige, entre otros.

5.1 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO DE CESANTÍA DE LA POLICÍA NACIONAL SCPN.

En este apartado se realiza una breve descripción histórica del SCPN. Se ha investigado y recopilado la información relacionada con el marco legal que regula el funcionamiento del SCPN, la promulgación de la Ley del SCPN, hasta los instrumentos legales que han influido en el diseño del SCPN hasta los tiempos actuales.

La Cooperativa de la Cesantía de la Policía Nacional, se constituyó mediante Decreto, publicado en el Registro Oficial No. 91 de 20 de diciembre de 1960.

A través de los años se realizaron reformas a la Ley de la Cooperativa de Cesantía de la Policía Nacional; y, en el Registro Oficial No. 131 de 17 de diciembre de 1963 se transformó en el Servicio de Cesantía de la Policía Civil Nacional.

En 1970, mediante Decreto Supremo No. 46 de 6 de julio de 1970, publicado en el Registro Oficial No. 17 de 14 de julio de 1970, se expidió la “Ley del Servicio de Cesantía de la Policía Civil Nacional” (LEGISLATIVAS 1995), mediante la cual la Cooperativa de Cesantía de la Policía Civil Nacional del Ecuador quedó transformada en Servicio de Cesantía de la Policía Civil Nacional; El Servicio de Cesantía de la Policía Nacional es una persona jurídica con autonomía económica y administrativa, con finalidad social, misma que fue creada mediante Registro Oficial Nro. 17 de fecha 14 de julio de 1970. La cesantía es una prestación social obligatoria e irrenunciable que concede el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional a los servidores policiales cesantes, conforme lo establece la Ley y su Reglamento., adicionalmente con sus reformas publicadas en el Registro Oficial No. 490 de 31 de julio de 1986. Posteriormente, mediante Ley 79, publicada en el Registro Oficial No. 662 de 13 de septiembre de 2002, la institución adopta la denominación actual de Servicio de Cesantía de la Policía Nacional (SCPN).

En el Registro Oficial No. 662 de 13 de septiembre de 2002 se promulgó la Ley de Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, la misma que en su artículo 1 establece que el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, es una persona jurídica con autonomía económica y administrativa, con finalidad social. El Artículo 22 de la ley del SCPN establece que “Son deberes y atribuciones del Director Ejecutivo: a) Cumplir y hacer cumplir la Ley y el Reglamento del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, disposiciones de la asamblea general y de la Junta Directiva; b) Representar legal, judicial y extrajudicialmente al Servicio de Cesantía de la Policía Nacional.

Mediante Decreto Ejecutivo No. 370 del 30 de abril de 2003, se expide el Reglamento a la Ley del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional (Congreso Nacional del Ecuador 2002) que en el Artículo 42 indica: “Son deberes y atribuciones del Director Ejecutivo: a) Cumplir y hacer cumplir la Ley y el Reglamento del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional (...); g) Las demás que consten en la ley”.

El 28 de abril de 2014 la Junta Directiva del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional emite el Reglamento Orgánico Funcional del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional que fue derogado por el Estatuto Orgánico por Procesos del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional en el año 2016. El 14 de

octubre del 2016, mediante resolución N° SCPN-JD-688-2016, la Junta Directiva resuelve aprobar el Estatuto Orgánico por Procesos del SCPN.

La Ley de Fortalecimiento Seguridad Social Fuerzas Armadas y Policía publicada en el Registro Oficial Suplemento 867 de 21-oct.-2016 en la disposición transitoria VIGÉSIMA PRIMERA establece que: “Para la aplicación de las prestaciones del seguro de cesantía a los miembros que se encontraren en servicio activo en la Policía Nacional a la fecha de expedición de esta Ley reformativa, se observarán las disposiciones contenidas en la Ley No. 79, Ley de Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, publicada en el Registro Oficial No. 662 de 13 de septiembre de 2002; y, el seguro de cesantía continuará administrado por el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, de conformidad con su propia Ley.”

El 15 de agosto del 2019, mediante resolución N° SCPN-JD-287-2019, la Junta Directiva resuelve aprobar la Estructura Orgánica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, contenida en el oficio SCPN-PL-TH-001-2019.

La Junta Directiva mediante Resolución del SCPN-JD-180-2020 de fecha 19 de agosto del 2020 resuelve: Expedir la Codificación del Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional.

En el Acuerdo Ministerial MDT-2021-223 se resuelve emitir la Norma Técnica para la Elaboración de los Instrumentos de Gestión Institucional de las Entidades de la Función Ejecutiva.

El artículo 16 de la Ley de Servicio de Cesantía de la Policía Nacional determina que la Junta Directiva es el máximo organismo administrativo;

El literal a) del artículo 18 de la Ley de Servicio de Cesantía de la Policía Nacional y literal b) del artículo 31 del Reglamento a la Ley del SCPN establece como facultad de la Junta Directiva, elaborar y aprobar los reglamentos internos del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional que se requieran para su mejor organización, funcionamiento y control;

El Artículo 130 del Código Orgánico Administrativo establece la competencia normativa de carácter administrativo. Las máximas autoridades administrativas tienen competencia normativa de carácter administrativo únicamente para regular los asuntos internos del órgano a su cargo, salvo los casos en los que la ley prevea esta competencia para la máxima autoridad legislativa de una administración pública.

Mediante Oficio No. 1580 del 28 de septiembre de 2021, el Procurador General del Estado expone su pronunciamiento: “(...) el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional es una entidad de derecho público, encargada de prestar el servicio de cesantía a los miembros que se encontraban en servicio activo en la Policía Nacional a la fecha de expedición de la Ley de Fortalecimiento a los Regímenes Especiales de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional, por lo que está sujeto al ámbito de aplicación y a los procedimientos reglados por la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública”.

Mediante, Resolución Nro. SCPN-JD-136-2024 de fecha 02 de octubre de 2024, se expide la codificación del Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional (Servicio de Cesantía de la Policía Nacional SCPN 2024), el cual recopila el direccionamiento estratégico y estructura institucional descriptiva del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional. En el Art. 25.- Planificación y Gestión Misión. - Asesorar, coordinar, dirigir, implementar, controlar y evaluar metodológicamente la gestión institucional que permita la consecución del plan estratégico, con la finalidad de contribuir a la mejora continua, disponibilidad y eficacia de los productos y servicios. Entre

las Atribuciones y Responsabilidades se establece: l) Liderar la elaboración del Plan Estratégico Institucional en concordancia con los Objetivos Estratégicos institucionales para aprobación de la Junta Directiva.

Gráfico 1: LÍNEA HISTÓRICA DE LA DESCRIPCIÓN DEL SCPN



Fuente: Dirección de Planificación.

Elaborado por: Equipo Consultor.

5.2 COMPETENCIAS, ATRIBUCIONES Y FACULTADES

En este apartado se incluyen las competencias, atribuciones y facultades que han sido establecidas en la Matriz de Competencias (Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2024) validada por la entidad competente. La información ha sido recolectada del documento Informe Técnico SCPN-PL-004-2024 del 29 de febrero de 2024.

a) Competencias.

Las competencias institucionales se definen como las principales áreas temáticas en las que opera la institución, considerando la normativa vigente que la rige y la jerarquía de aplicación de dichas normas. Conforme a la Matriz de Competencias del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, sus competencias son:

- Liquidación del Seguro de Cesantía y/o Devolución de Aportes.
- Administración y monitoreo del portafolio de inversiones.
- Administración de la colocación de las Inversiones Privativas.
- Descuentos, cobranzas y recuperación de cartera, de las Inversiones Privativas.

b) Atribuciones.

Son las actividades que el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional desarrolla para la ejecución de sus competencias, en función de sus servicios institucionales. Estas atribuciones están determinadas en las normativas legales pertinentes que rigen el actuar de la institución.

c) Facultades.

Son las capacidades específicas que por ley le corresponden al Servicio de Cesantía de la Policía Nacional para el ejercicio de las competencias que le han sido otorgadas como parte de un nivel de gobierno. Conforme a las directrices del MDT, estas facultades organizadas son:

- Rectoría
- Regulación
- Planificación
- Coordinación
- Gestión
- Control
- Evaluación

En la tabla siguiente se hace un esquema de Atribuciones y Facultades por cada una de las competencias listadas.

Tabla 4: Matriz de competencias, facultades y atribuciones del SCPN

COMPETENCIAS	ATRIBUCIONES	FACULTADES
1. Liquidación del Seguro de Cesantía y/o Devolución de Aportes	Cumplir lo establecido en la Ley del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, su Reglamento y demás normativa aplicable	RECTORÍA
	Cumplir con los parámetros establecidos para la liquidación de cesantías y pago de aportes individuales producto de los estudios técnicos y	REGULACIÓN

COMPETENCIAS	ATRIBUCIONES	FACULTADES
	actuariales aprobados por la Junta Directiva del SCPN.	
	Cumplir con el registro de la orden general de la situación policial y/o administrativa en el cual se encuentran los servidores policiales.	REGULACIÓN
	Revisar y validar el Plan de Liquidación de las prestaciones y/o devolución de aportes personales de los Servidores policiales cesantes de acuerdo con la normativa legal vigente	PLANIFICACIÓN
	Análisis y verificación del ingreso de información de los datos de los servidores policiales, respecto a los aportes personales y patronales, órdenes judiciales, situación profesional, logística y/o administrativa de acuerdo a la normativa legal que rige a la Policía Nacional	COORDINACIÓN
	Informar al beneficiario y/o derechohabientes sobre el seguro de cesantía y/o devolución de aportes personales.	COORDINACIÓN
	Revisar e informar el reporte de beneficiarios/as que no han reclamado sus beneficios	GESTIÓN
	Llevar el registro de cupos y expedientes liquidados por seguro de cesantías y devolución de aportes personales de los servidores policiales cesantes o derechohabientes, conforme análisis de los informes actuariales.	GESTIÓN
	Realizar la liquidación del seguro de cesantía y la devolución de aportes que tiene derecho el servidor policial conforme lo determina la Ley de Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	GESTIÓN
	Controlar el cumplimiento del cupo de prestaciones del seguro de cesantía y devolución de aportes personales generados en el período	CONTROL
	Administrar, organizar y custodiar el archivo periférico por el tiempo que establezca la normativa	CONTROL
	Emitir y presentar los informes de gestión con la información referente a las prestaciones del seguro de cesantía y devolución de aportes conforme el reporte del sistema Atlas.	EVALUACIÓN
2. Administración y monitoreo del portafolio de inversiones	Desarrollar y administrar las políticas y condiciones para el portafolio de inversiones No Privativas del SCPN (nuevo)	RECTORÍA
	Elaborar Matriz de Límites de Inversiones que permitan monitorear las inversiones generadas en el SCPN, tanto en el mercado bursátil y extrabursátil	REGULACIÓN
	Establecer la política para proceso de carga de precios y vectores al sistema Atlas módulo de Inversiones No Privativas (nueva)	REGULACIÓN

COMPETENCIAS	ATRIBUCIONES	FACULTADES
	Elaborar Manual de Procesos de Inversiones No Privativas, el cual servirá de guía para realizar inversiones en mercado bursátil y extrabursátil.	PLANIFICACIÓN
	Elaborar proyecciones de flujo de inversiones y rendimientos (nuevo)	PLANIFICACIÓN
	Ejecutar y coordinar las inversiones en mercado financiero y/o bursátil	COORDINACIÓN
	Elaborar y actualizar el portafolio de las inversiones No Privativas	GESTIÓN
	Elaborar reportes de monitoreo y vencimiento del portafolio de inversiones	GESTIÓN
	Remitir los reportes de los dividendos en acciones y en efectivo que mantiene el SCPN	GESTIÓN
	Ingresar y registrar la información en el módulo del Sistema Informático para el registro de compra y vencimientos de inversiones	CONTROL
	Administrar, organizar y custodiar el archivo periférico por el tiempo que establezca la normativa. (nuevo)	CONTROL
	Matriz de indicadores del Departamento de Inversiones No Privativas realizadas en el mercado bursátil y extrabursátil (nuevo)	EVALUACIÓN
3. Administración de la colocación de las Inversiones Privativas	Desarrollar y administrar las políticas y condiciones para la otorgación de Inversiones Privativas (Préstamos)	RECTORÍA
	Elaborar parámetros que permitan medir los resultados e impactos en las inversiones Privativas generadas en el SCPN (Préstamos)	REGULACIÓN
	Establecer los parámetros para la determinación del Fondo de Contingencia del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional. - (Préstamos)	REGULACIÓN
	Proyección histórica de inversiones privativas generadas	PLANIFICACIÓN
	Elaborar y ejecutar el Plan Anual de Inversiones del SCPN	PLANIFICACIÓN
	Coordinar los desembolsos de los préstamos aprobados	COORDINACIÓN
	Coordinar las gestiones inherentes para efectuar los avalúos de los bienes muebles e inmuebles	COORDINACIÓN
	Brindar atención e información a los usuarios sobre los servicios y productos que ofrece el SCPN	GESTIÓN
	Gestionar los desembolsos de los préstamos aprobados	GESTIÓN
	Reevaluar los bienes de préstamos reestructurados y refinanciados	GESTIÓN
	Administrar la colocación de las Inversiones Privativas (Préstamos en territorio)	GESTIÓN
	Realizar el avalúo de los bienes inmuebles que el SCPN tiene en garantía producto de los créditos hipotecarios	GESTIÓN

COMPETENCIAS	ATRIBUCIONES	FACULTADES
	Analizar la consistencia de los avalúos realizados por los peritos externos	GESTIÓN
	Ingresar y registrar la información en el módulo del Sistema Informático para el registro de las diferentes Inversiones privativas generadas (Préstamos)	CONTROL
	Controlar la vigencia de avalúos de bienes hipotecarios	CONTROL
	Fiscalizar los avances de obras en préstamos aprobados	EVALUACIÓN
	Evaluar los bienes inmuebles que han sido afectados por algún evento natural o catastrófico	EVALUACIÓN
4. Descuentos, cobranzas y recuperación de cartera, de las Inversiones Privativas	Desarrollar, administrar las políticas y condiciones para la gestión de descuentos, cobranza extrajudicial y recuperación de cartera de las Inversiones Privativas en función a las políticas, objetivos y metas institucionales	RECTORÍA
	Proponer e implementar mecanismos, metodologías y estrategias eficientes de recuperación y cobranza extrajudicial de cartera	REGULACIÓN
	Establecer los parámetros para la calificación de cartera	REGULACIÓN
	Elaborar proyecciones de flujo de recuperación de cartera	PLANIFICACIÓN
	Coordinar, monitorear y ejecutar la gestión de descuentos, recuperación y cobranza extrajudicial de la cartera de inversiones privativas, conforme los procedimientos estrategias y normativa establecida	COORDINACIÓN
	Coordinar la conciliación de los préstamos otorgados sobre la base de roles de descuentos proporcionados y las transferencias efectuadas	COORDINACIÓN
	Coordinar la asignación de la cartera vencida, para la gestión de recuperación y cobranza extrajudicial, a través del personal técnico del área	COORDINACIÓN
	Coordinar con el archivo periférico y central la entrega de gestiones de cobranza extrajudicial	COORDINACIÓN
	Administrar, coordinar y gestionar el proceso de descuentos de los distintos productos de préstamos con las entidades pertinentes	GESTIÓN
	Gestionar, elaborar y ejecutar las liquidaciones de los préstamos por cartera vencida y/o Fondo de Contingencia	GESTIÓN
	Ingresar y registrar la información pertinente a descuentos, recuperación y cobranza extrajudicial, en el módulo del sistema informático en el ámbito de su competencia	GESTIÓN
	Generar certificaciones de adeudar o no al Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	GESTIÓN
	Establecer convenios u otros mecanismos de pago, con los socios que mantengan situaciones	GESTIÓN

COMPETENCIAS	ATRIBUCIONES	FACULTADES
	inusuales dentro del proceso de cobranza extrajudicial	
	Realizar las gestiones de recuperación y cobranza extrajudicial a través de las notificaciones, llamadas telefónicas y otros medios para el efecto	GESTIÓN
	Verificar el cambio de garante en caso de fallecimiento	CONTROL
	Analizar y controlar la evolución y distribución de la cartera vencida; demandada y castigada	CONTROL
	Realizar el seguimiento a los compromisos de pago	CONTROL
	Evaluar los indicadores de gestión de cobranza extrajudicial y casos asignados a cobranza judicial	EVALUACIÓN

Fuente: Dirección de Planificación.

Elaborado por: Equipo Consultor.

5.3 DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO DE CESANTÍA DE LA POLICÍA NACIONAL

El Servicio de Cesantía de la Policía Nacional se constituye como una entidad con personería jurídica, capaz de adquirir derechos y contraer obligaciones, encargada de recaudar y administrar de manera efectiva los aportes de los servidores policiales.

Dentro de su trayectoria y su propósito, canaliza la administración de los recursos que provienen de los aportes de los servidores policiales.

La vigencia de la Ley del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional (Congreso Nacional del Ecuador 2002) permite la continuidad y crecimiento institucional, así como la solvencia económica, administrativa y financiera, para garantizar servicios de calidad a más de treinta mil aportantes.

El Servicio de Cesantía de la Policía Nacional es la entidad encargada de administrar las aportaciones de los servidores policiales, dineros que, con la aplicación de sistemas de gestión eficientes, realiza el pago oportuno de prestaciones para el servidor policial cesante y brinda servicios económicos solidarios (préstamos) al policía activo, procurando siempre el rendimiento, solvencia y liquidez sostenible del fondo.

El seguro de cesantía se define como una prestación de carácter social, que por Ley tienen derecho los servidores policiales aportantes, quienes, por cumplimiento del tiempo establecido en el Orgánico Funcional de la institución policial o decisión propia, pasan al servicio pasivo de la Policía Nacional.

Para acceder a la prestación de cesantía, el servidor policial debe contar con el aporte de al menos doscientos cuarenta -240- imposiciones mensuales, es decir, veinte años de servicio activo y efectivo en la Institución Policial, ininterrumpidos y sin abonos.

El seguro de cesantía está constituido por la cuantía básica y una bonificación, la cual es fijada anualmente por la Junta Directiva del SCPN.

La cuantía básica referencial es para servidores técnicos, directivos y operativos, sin distinción de grados en proporción al promedio de sus aportes.

La bonificación, es pagada a partir de las 240 imposiciones, de acuerdo con las disposiciones establecidas en el Reglamento a la Ley del SCPN (Presidencia del Ecuador 2003).

La Cesantía es una prestación social obligatoria e irrenunciable establecida por Ley. El Servicio de Cesantía gestiona de manera responsable y eficiente los recursos obtenidos de las aportaciones de los servidores policiales para garantizar la entrega oportuna de beneficios a los policías cesantes. La institución al momento se encuentra bajo la ley aprobada mediante registro oficial 662 13 de septiembre del año 2002.

Con ocasión de la Expedición de la Ley de Fortalecimiento de 21 de Octubre de 2016, se crea un nuevo seguro de cesantía dentro del Régimen Especial de Seguridad Social de la Policía Nacional, exclusivamente para las nuevas generaciones que ingresen a partir de la fecha mencionada y para quienes optaron por cambiarse de régimen de seguridad social, este seguro es administrado por el ISSPOL de acuerdo con el artículo 73 de la Ley de Fortalecimiento.

Existe una sentencia en firme de la Corte Constitucional No. 83-16-IN/21, que establece lo siguiente:

“1.Declarar la inconstitucionalidad por el fondo de los artículos 13, 14, 19, 22, 33, 39, 40, 43, 64, 65, 69, 71, 78, 87, 88, 90, Disposición Transitoria Décimo Tercera y Disposición Transitoria Décimo Quinta de la Ley de Fortalecimiento a los Regímenes Especiales de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional, con efectos inmediatos, quedando dichas normas expulsadas del ordenamiento jurídico, de tal manera que entran en vigencia las normas contempladas en los artículos 22, 27, 38, 41, 63, 93, 95, 97 y 110 de la Ley de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas anterior a la reforma que se deja sin efecto, así como en los artículos 25, 29, 39, 41, 49, 87, 88, 89, 91, 93 y 122 de la Ley de Seguridad Social de la Policía Nacional antes de la reforma, normas que tienen que ver con el financiamiento del sistema, así como la equiparación del régimen especial de seguridad social de la fuerza pública a la seguridad social general. Entiéndase que la referencia a "efectos inmediatos" significa desde la publicación de la sentencia en el Registro Oficial.”

Esta sentencia en términos prácticos impuso un nuevo régimen de nuevos aportantes al ISSPOL, y de aquellos servidores policiales (Mil ciento veinte y cuatro activos del SCPN) que se cambiaron del SCPN al ISSPOL, activos desde el 21 de octubre de 2016. Las prestaciones son similares al IESS para estas personas. Se percibe que ha existido una reducción de los derechos de estos aportantes al ISSPOL, respecto del régimen especial que mantiene el SCPN.

Los efectos de esta sentencia de la Corte Constitucional, implica que se restituye, a un único régimen de cotización, afiliación y prestaciones, al personal policial que han estado aportando a la seguridad social de la Policía Nacional a partir de la reforma introducida por la Ley de Fortalecimiento a los vigentes para personal policial del régimen de transición con antelación a la reforma y "efectos inmediatos"; consecuentemente, desde su publicación en el Registro Oficial (4 de mayo de 2021). Esta restitución implica la unificación de las primas o porcentajes de cotización, vigentes con antelación a la promulgación de la Ley de Fortalecimiento, esto es, el aporte individual del 23.1% en lugar del 11,45% y el aporte patronal del 26% en lugar del 9,15%.

Desde la vigencia de la Ley de Fortalecimiento en el año 2017, el SCPN ha tenido un decremento de 13,912 aportantes del total registrado de 45.470 en el 2017. El Servicio de Cesantía de la Policía Nacional contaba a julio de 2025 con el aporte personal y patronal de 2.818 servidores policiales de Nivel Directivo, y 28.740 servidores policiales nivel Técnicos Operativos, dando un total de 31.558

aportantes activos, de los cuales 11.123 socios tienen más de 20 años es decir han cumplido el tiempo mínimo para acceder al beneficio de ley para su retiro. A Enero del 2026, el número de aportantes totales al SCPN es de 30.738 socios del SCPN, de los cuales 2.803 pertenecen al Nivel Directivo y 27.935 al Nivel Técnico Operativo, siendo los aportantes activos quienes fundamentan la liquidez y solvencia institucional. Este número de aportantes seguirá decreciendo en los próximos años, debido a que la Ley De Fortalecimiento A Los

Regímenes Especiales de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional, impide que nuevos servidores policiales que ingresen a la Institución Policial aporten dentro del régimen especial al SCPN, desde el 2016 a la fecha, sus aportes de ley son canalizados al ISSPOL. Esto implica que el SCPN está en un régimen de fondo cerrado, no ingresará nuevos aportantes y el fondo se extinguirá en el tiempo con el pago de las prestaciones al último servidor policial que se retire de la PN.

Para que el SCPN tenga presencia constante en la vida de la Institución de la Policía Nacional, con el fin de precautelar la sustentabilidad y sostenibilidad del Seguro de Cesantía de la Policía Nacional y fundamentalmente garantizar la concesión de los derechos a los actuales afiliados, se propone la reforma a la Ley de Seguridad Social de la Policía Nacional, en los siguientes términos:

Reformar el artículo 15, artículo 16 letra d), Capítulo IV y Disposición Transitoria Vigésima Primera de la Ley de Seguridad Social de la Policía Nacional (LEGISLATIVAS 1995), que permitan reestablecer el régimen abierto del Seguro de Cesantía.

La reforma no implica erogación de recursos por parte del Estado, solo es cambio de competencia y de administración del Seguro de Cesantía.

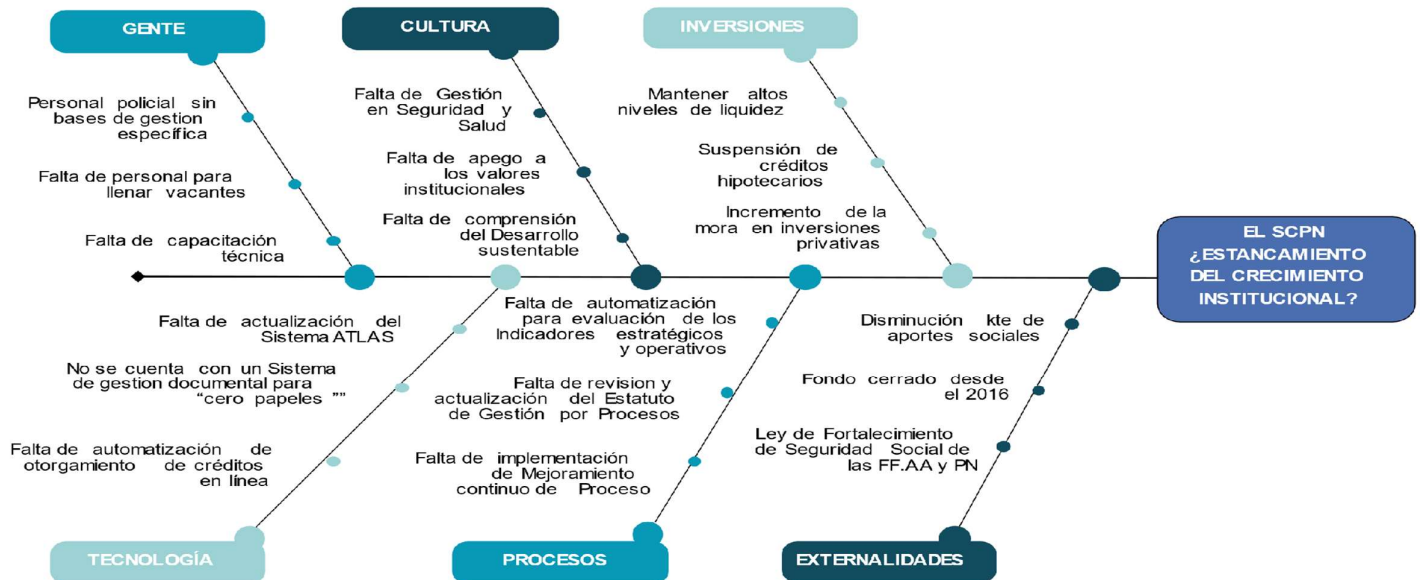
5.3.1 Diagrama de Ishikawa

El diagrama de Ishikawa, también conocido como diagrama de causa-efecto o de espina de pescado, es una herramienta gráfica utilizada para identificar, clasificar y visualizar las posibles causas raíz de un problema específico o efecto. Se utiliza para identificar estas causas más allá de los efectos visibles de un problema, es decir identificar el verdadero origen de un problema.

Para aplicarlo en el SCPN, se toma la premisa de que la entidad está en un potencial estancamiento del crecimiento institucional esperado. Este efecto se determina porque actualmente no existe un crecimiento de socios aportantes, el monto de aportes económicos ha decrecido en los últimos 9 años. Con una lluvia de ideas se han recogido las más significativas:

Gráfico 2: Diagrama de Ishikawa

DIAGRAMA DE ISHIKAWA



Se identificaron seis factores como fuentes de causas raíz: Gente, Cultura, Inversiones, Tecnología, Procesos y Externalidades. Estos factores nacen de realizar una comparación con los factores causales del Diagrama de ISHIKAWA, utilizado desde muchos años atrás en las industrias de manufactura como herramienta de análisis para determinar las causas raíz de un problema específico, para esto se utilizan seis categorías, conocidas como las 6M que son: Mano de Obra, Máquinas, Materiales, Métodos, Mediciones y Medio Ambiente.

Entonces las similitudes son: Mano de Obra con Gente, Máquinas con Tecnología, Materiales con Inversiones, Métodos con Procesos, Cultura con Mediciones; y, Externalidades con Medio Ambiente.

- GENTE**, Personal policial que se integra al SCPN sin las debidas bases administrativas y de gestión acordes con el propósito de la institución. Existen vacantes en algunos departamentos, las cuales no se han llenado y generan sobrecarga de trabajo en el personal de estos departamentos. Se percibe que hace falta capacitación técnica en Riesgos, Inversiones, Gestión de Crédito, Procesos, Planificación entre otros. El plan de capacitación está limitado.
- CULTURA**, relacionada el personal de servidores públicos y cómo se viven los valores institucionales, cuál es la adherencia a estos valores que, si no se practican y se mide cómo se cumplen los valores, simplemente están escritos, documentados, pero no se realizan. No se evidencia la implementación de la Seguridad y Salud en el Trabajo, que no solo es de cumplimiento normativo, sino que no se ven prácticas que demuestran que la entidad tenga este tipo de gestión.
- INVERSIONES**, la entidad presenta un nivel de mora aproximada del 12% en la cartera de créditos hipotecarios, la recuperación de estos préstamos no se evidencia con la eficacia necesaria. La medida de control se ha limitado a suspender el otorgamiento de créditos hipotecarios a los socios del SCPN, siendo que este es un beneficio que algunos servidores policiales lo han tenido. Los créditos hipotecarios son de los productos de inversiones privadas

más rentables y no debería suspenderse este beneficio para los socios de la entidad. Asimismo, se evidencia una liquidez alta que se justifica como el fondo necesario para pagar las prestaciones; como se muestra en el cuadro siguiente:

Tabla 5: Liquidez

LIQUIDEZ				
DETALLE	2022	2023	2024	2025
711 FONDOS DISPONIBLES	\$ 3.917,62	\$ 5.075,97	\$ 4.838,74	\$21.629.018,13
721 PASIVOS CORRIENTES	\$10.047.076,92	\$10.115.536,48	\$10.920.716,69	\$11.991.202,34
RESULTADO	0,00039	0,00050	0,00594	1,80374
% DE LIQUIDEZ	0,039%	0,050%	0,594%	180,374%

Elaborado por: Equipo Consultor

Fuente: Departamento económico del SCPN

Se puede observar que la relación de Fondos Disponibles versus Fondos Corrientes pasó del 0,039% en el año 2022, hasta el 180% a diciembre del año 2025. Este resultado al 2025 indica que el nivel de liquidez es alto. Existe un monto de \$9'637.815,79 disponible para inversiones privativas, siempre cumpliendo con el Reglamento de Inversiones del SCPN y manteniendo el nivel legal de liquidez establecido. Si se reduce la liquidez a un 3%, podría contar con fondos adicionales para seguir invirtiendo. (criterio del consultor).

- d. **TECNOLOGÍA Y COMUNICACIONES**, el sistema ATLAS, necesita de mayor automatización de los flujos de créditos, no se evidencia un sistema de gestión documental para tener Cero Papeles, los trámites son demorados. Los socios no cuentan con aplicativos al alcance de su celular para gestionar préstamos o consultar información relevante de su estado de socio del SCPN. Las comunicaciones estratégicas no cumplen con el objetivo de informar y recibir realimentación sobre lo que sucede en el SCPN, se escuchan comentarios sobre la situación actual y futura del SCPN que engendran desconfianza en los socios aportantes, y es una potencial causa para que los servidores policiales estén pensando en retirarse de la PN y cobrar la cesantía lo más pronto posible, es decir al cumplir los 20 años de servicio.
- e. **PROCESOS**, si bien existe un Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos, no se evidencia actualizaciones y mejoramiento continuo de los procesos. El sistema de Gestión de la Calidad certificado bajo ISO 9001:2015, exige auditorías internas del sistema, evaluación de indicadores y planes de acción de mejora; los cuales no se evidencian. También, de los indicadores muchos no son de procesos, sino de resultado de las actividades del personal y esto no permite evidenciar el desempeño de los procesos que es el objetivo de indicadores de calidad. El personal de algunos departamentos no cumple con subir información de los indicadores estratégicos y operativos, y si hay datos de estos indicadores, no están sistematizados para generar reportes de cumplimiento, planes de acción para mejorar, incluso no se evidencia la gestión de aseguramiento de la calidad que debe hacerse desde la Dirección Ejecutiva.
- f. **EXTERNALIDADES**, la Ley de Fortalecimiento de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas y de la Policía, debilitó al sistema de cesantía de la PN, ya que desde el año 2016 el fondo está cerrado para nuevos socios y por consiguiente para nuevos aportes adicionales. Existe una reducción de los aportes financieros al Fondo Social de aquellos socios activos del SCPN, ya que

existen servidores policiales que se acogen al derecho de retiro o por otros factores, y mensualmente se reduce la cantidad de socios aportantes al SCPN. Además, esta prestación debe ser pagada en efectivo y puede afectar al capital del Fondo Social del SCPN. La información proporcionada por el Departamento de Prestaciones del SCPN de manera agregada muestra lo siguiente:

Tabla 6: Montos de Aportes

AÑOS	MONTO DE APORTES	COMPARACION ANUAL
2021	\$ 102.646.814,71	
2022	\$ 100.929.252,66	-1,7%
2023	\$ 93.841.288,57	-7,0%
2024	\$ 88.347.560,98	-5,9%
2025	\$ 85.209.114,08	-3,6%

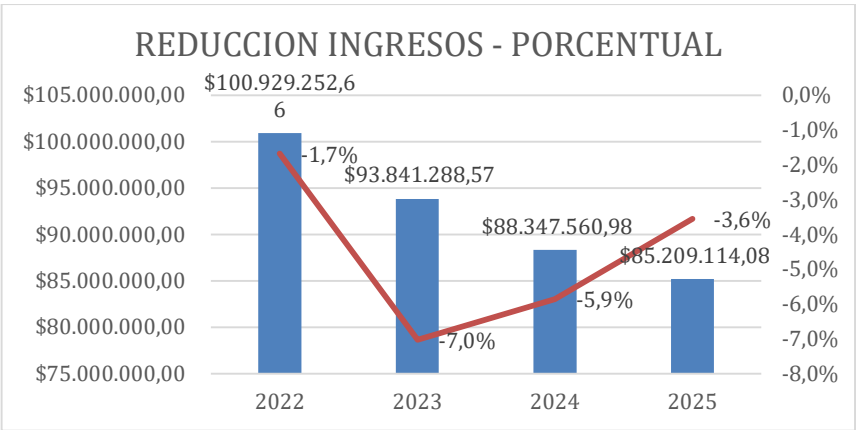
Elaborado por: Equipo Consultor.

Fuente: Depto. Prestaciones del SCPN

Si se tiene como año base el 2021, el monto de aporte era de \$ 102'646.814,71, y luego se observa una reducción persistente hasta el año 2025 que llega a \$ 85'209.114,08. Esto representa una reducción en cuatro años de \$17'437.700,63. En promedio se ha tenido una reducción de ingresos anual por -4,55%; y la tendencia se mantiene en el año 2026.

En el siguiente gráfico se puede observar la tendencia de reducción de ingresos (aportes), y el porcentaje negativo presentado desde el año 2022 al 2025.

Gráfico 3: Reducción Ingresos



Elaborado por: Equipo Consultor.

Fuente: Depto. Prestaciones del SCPN

En el año 2016, el número de socios era de 50.764 aportante activos al SCPN, y con una reducción al año 2025 de 17.027 socios que cobraron su cesantía. Esta reducción representa un promedio de 1.703 socios al año. Asimismo, representa en promedio una reducción porcentual del 5,06%, y esta tendencia se mantendrá en el 2026. Los datos se pueden observar en la siguiente tabla:

Tabla 7: Años / Socios

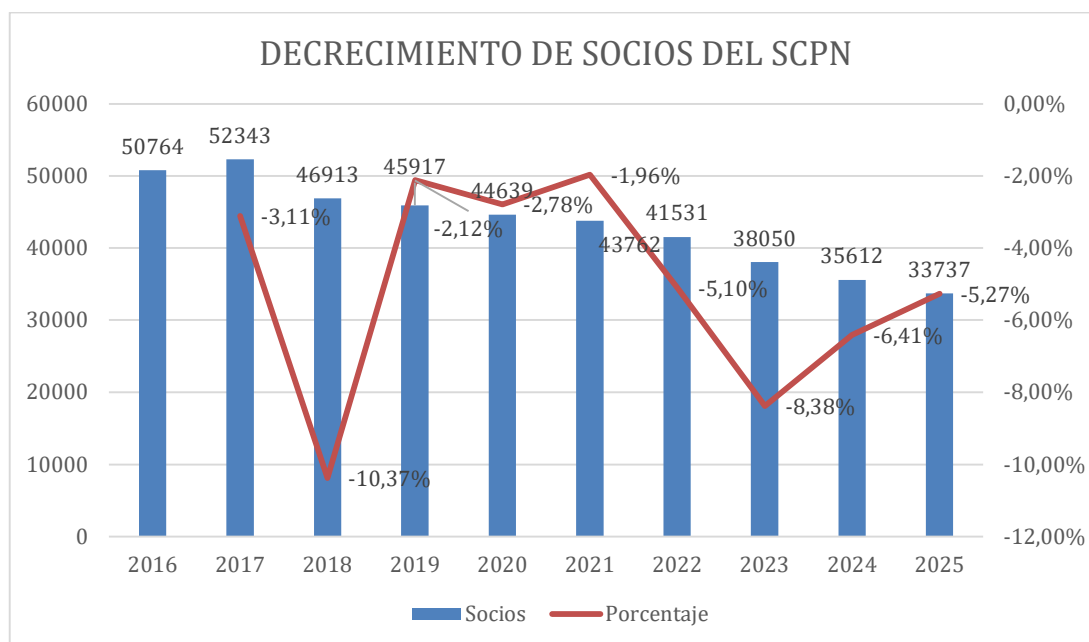
Años	Socios	Porcentaje
2016	50764	
2017	52343	-3,11%
2018	46913	-10,37%
2019	45917	-2,12%
2020	44639	-2,78%
2021	43762	-1,96%
2022	41531	-5,10%
2023	38050	-8,38%
2024	35612	-6,41%
2025	33737	-5,27%

Elaborado por: Equipo Consultor.

Fuente: Depto. Prestaciones del SCPN

Para una mejor visualización e interpretación se presenta el siguiente gráfico:

Gráfico 4: Decrecimiento de socios aportantes del SCPN



Se puede observar objetivamente el comportamiento decreciente del número de socios del SCPN desde el 2016 al 2025.

5.3.2 Estructura Organizacional

La estructura y funciones del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, se encuentra constituido bajo el siguiente esquema organizativo:

1. Procesos Gobernantes:
 - 1.1. Direccionamiento Estratégico:
 - 1.1.1.- Asamblea General. -
 - 1.1.2.- Junta Directiva. -
 - 1.1.3.- Dirección Ejecutiva. -
 - 1.1.4.- Comisión de Inversiones. -
 - 1.1.5.- Comisión Fiscalizadora. -
 - 1.1.6.- Gestión de Auditoría Interna de la Seguridad Social. -
 - 1.1.7.- Comisión de Apelaciones. -
 - 1.1.8.- Comité de Administración Integral de Riesgos. -
 - 1.1.9.- Comité de Cumplimiento
 - 1.1.10.- Comité de Seguridad de la Información
 - 1.1.11.- Comité de Ética
 - 1.1.12.- Comisión de Calificación de Inversiones Privativas
2. Procesos Sustantivos:
 - 2.1. Direccionamiento Técnico:
 - 2.1.1.- Gestión de Prestaciones. -
 - 2.1.2.- Gestión de Inversiones. –
 - 2.1.2.1 Secc. Inversiones Privativas
 - 2.1.2.1.1 Extensiones (NIVEL DESCONCENTRADO)
 - 2.1.2.2 Secc. Dctos y Cobranzas
 - 2.1.2.3 Secc. Inversiones No Privativas
3. Procesos Adjetivos:
 - 3.1 Procesos Adjetivos de Asesoría:
 - 3.1.1.- Asesoría Jurídica. -
 - 3.1.2.- Planificación y Gestión. -
 - 3.1.3.- Asesoría Técnica Financiera. -
 - 3.1.4.- Asesoría Actuarial. –
 - 3.1.5.- Dirección de Riesgos. -
 - 3.1.6.- Gestión de Cumplimiento
 - 3.1.7.- Gestión de Comunicación Estratégica. –
 - 3.1.8.- Gestión de Auditoría Interna. -
 - 3.2 Procesos Adjetivos de Apoyo:
 - 3.2.1.- Gestión documental y archivo. -
 - 3.2.2.- Gestión Económica Financiera. -
 - 3.2.3.- Gestión Administrativa. -
 - 3.2.5.- Gestión de Soporte Operativo
 - 3.2.6.- Gestión de Compras Públicas. -
 - 3.2.7.- Gestión de Tecnología de Información y Comunicación. -
 - 3.2.8 Gestión de Seguridad de la Información
 - 3.2.9 Secretaría General

El Servicio de Cesantía de la Policía Nacional tiene establecida una estructura organizacional, que ha sido validada y está aprobada por la Junta Directiva mediante el documento de Estructura Organizacional de Gestión por Procesos de la entidad. Considera los parámetros necesarios para una gestión eficiente y eficaz.

Los departamentos o unidades administrativas del SCPN están relacionados y se fundamentan en las competencias, atribuciones y facultades determinadas en el documento Matriz de Competencias del SCPN, que recoge la misión institucional para brindar los servicios a sus socios. Esta estructura además identifica la operatividad operacional en territorio con las oficinas desconcentradas en las provincias de Guayas, Imbabura, Manabí y Azuay. Solo en Quito y Guayaquil se tienen oficinas propias del SCPN, en los otros lugares en los destacamentos de la PN se mantienen oficinas de información al socio.

Asimismo, el SCPN cuenta con un Modelo de Gestión implementado y que está acorde a la estructura organizacional asignada. Este modelo establece la desagregación de la estructura orgánica del SCPN y la base legal que la soporta alineada a la Constitución de la República del Ecuador, el Código Orgánico de entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público – COESOP, la Ley de Servicio de Cesantía de la Policía Nacional y su Reglamento, el Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional; y, la Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2022 – 2025. Se debe mencionar que el Rol institucional además está articulado al Plan Nacional de Desarrollo 2025-2029 “Ecuador No Se Detiene”, instrumento nacional vigente y de obligatoria alineación para el período del presente plan (2026-2029), conforme al Art. 280 de la Constitución de la República y al COPLAFIP.

La Matriz de competencias del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, se encuentra en concordancia con todas las bases normativas vigentes, las cuales regulan la administración y gestión estratégica y operativa, las cuales se enmarcan en los procesos agregadores de valor (Prestaciones e Inversiones), conforme las atribuciones y competencias conferidas en el Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos, mismas que se detallan en el siguiente cuadro:

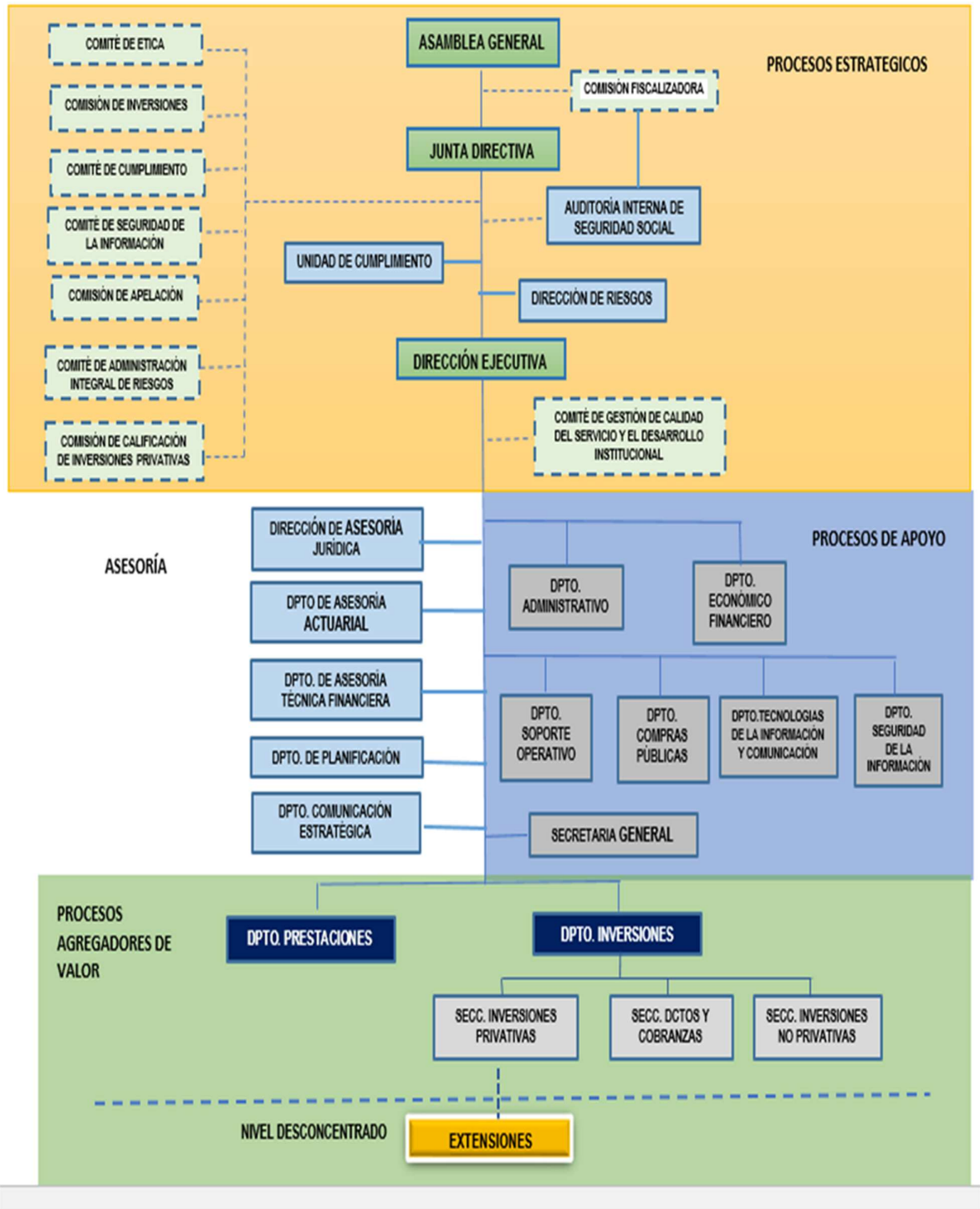
Tabla 8: Competencias del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional

COMPETENCIA	DENOMINACIÓN	UNIDAD OPERATIVA RESPONSABLE
Competencia Nro. 1	Liquidación del Seguro de Cesantía y/o Devolución de Aportes	Departamento de Prestaciones
Competencia Nro. 2	Administración y monitoreo del portafolio de inversiones	Departamento de Inversiones
Competencia Nro. 3	Administración de la colocación de las Inversiones Privativas	Departamento de Inversiones
Competencia Nro. 4	Descuentos, cobranzas y recuperación de cartera, de las Inversiones Privativas	Departamento de Inversiones

Elaborado por: Equipo Consultor.

La Estructura Orgánica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional establecida en el Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos reformado al 02 de octubre de 2024, se puede visualizar en el siguiente gráfico:

Gráfico 5: Estructura Organizacional



5.3.3 Planificación

El Servicio de Cesantía de la Policía Nacional cuenta con un Plan Estratégico 2022-2025, el mismo que en esta ocasión será reformado y actualizado con Prospectiva Estratégica para el período 2026-2029.

El actual plan estratégico cuenta con los siguientes objetivos estratégicos institucionales que se definieron así:

- OE1. Incrementar la calidad de los productos y servicios institucionales.

El SCPN que tiene una demanda de más de 30.000 mil aportantes, se enfoca en alternativas para mejorar los servicios de inversiones privativas, las cuales buscan las óptimas tasas de interés, a fin de fortalecer los recursos humanos, económicos, materiales de la entidad; y ante todo encuentra estrategias que permitan ampliar el portafolio de servicios, reducción en tiempos de atención y desconcentración de procesos en el ámbito nacional.

- OE2. Incrementar la tasa de rendimiento en el portafolio de inversiones y pago de prestaciones del SCPN.

El SCPN mediante el departamento de ATF, busca nuevas alternativas de inversión, a fin de ampliar el portafolio financiero, orientando el rendimiento bajo el análisis del manejo prudente del riesgo, precautelando la integridad de los recursos de los aportantes, para el pago de las prestaciones a las cuales tienen derecho.

- OE3. Mantener adecuados niveles de liquidez en la administración de los recursos financieros institucionales.

Representa la disponibilidad de recursos económicos – financieros, que se concretará en una adecuada administración en el manejo del flujo de caja que se requiere para el pago de los valores correspondientes a cesantía de los servidores policiales que han cumplido su etapa laboral, así como también para la prestación de servicios crediticios e inversiones.

- OE4. Incrementar el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación en los procesos institucionales.

Consiste en el desarrollo y provisión de instrumentos, programas informáticos e infraestructura física necesarias para prestar y dar soporte a los procesos de atención interna y externa de los servicios institucionales, garantizando ser el custodio de la información a fin de evitar posibles incidencias y/o vulnerabilidades a los sistemas propios del SCPN.

- OE5. Planear y estructurar de manera integral la Gestión del Talento Humano

Se constituye en la estructura de las herramientas de gestión del talento humano que cubran los parámetros requeridos en los subsistemas tales como: Selección, Contratación, Capacitación, Evaluación. Descripción y valoración de Cargos, Seguridad Ocupacional, Plan de Carrera, Planificación del TTHH, entre otros que cultiven al capital humano que tiene el SCPN, de tal manera que se institucionalicen estrategias de crecimiento profesional del personal y buena cultura organizacional.

Estos objetivos cuentan con Indicadores de Desempeño, para la revisión y evaluación del cumplimiento en el sistema SOFIDYA. Si bien existen mecanismos y/o procesos de seguimiento y evaluación en base a objetivos y metas que permitan evaluar permanentemente la eficacia y eficiencia alcanzada, y el cierre de brechas; sin embargo, no se evidencia que se cumplan con las metas propuestas, las fechas de levantamiento de información, el seguimiento en el sistema informático, y también no se evidencian acciones de mejoramiento si las metas no se han cumplido.

Existe en el Plan Estratégico Institucional un portafolio plurianual de proyectos para el período 2022-2025. Los proyectos institucionales, corresponden a un esfuerzo temporal emprendido para crear

productos y/o servicios, cuyas actividades se encuentran interrelacionadas y coordinadas, a fin de alcanzar objetivos específicos. Por lo tanto, se garantiza la asignación presupuestaria para su cumplimiento, dentro del plazo previsto.

Por la naturaleza del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional SCPN, se determinan los siguientes proyectos para su gestión, desarrollo, crecimiento y seguimiento:

1. Fortalecimiento de la administración eficiente de los recursos de los fondos administrados en base a Estudios Actuariales.
2. Mitigación de riesgos de mercado, crédito, liquidez y operativo a través de la administración eficiente de los recursos del SCPN.
3. Contratación de patrocinios jurídicos para la recuperación de las inversiones No Privativas (Nacionales e Internacionales) que se encuentran en Default.
4. Programación de Planes de Mantenimiento Correctivos y Preventivos de las diferentes unidades operativas del SCPN, publicados en el SERCOP.
5. Fortalecimiento del "Plan de Comunicación Integral" para el SCPN.
6. Implementación de procesos para la priorización de recursos en la gestión de contratación y/o adquisición de bienes y servicios de consumo.
7. Fortalecimiento del manejo eficiente de la información crediticia de los servidores policiales.
8. Mejoramiento de la Infraestructura Tecnológica del SCPN.
9. Fortalecimiento del Plan Integral de Talento Humano, SSO y procesos del SCPN

Los principales problemas en la implementación de planes y proyectos están relacionados con la falta de un plan operativo para los objetivos estratégicos, y también la falta de planes de acción para los proyectos que se definieron al interior de la entidad. La falta de personal asignado a estas actividades no permite una adecuada ejecución y seguimiento.

De las revisiones efectuadas a los diferentes departamentos, solo se evidenció que existe ya en ejecución el proceso de contratación del proveedor para el mejoramiento de la infraestructura tecnológica del SCPN, mediante la actualización e incremento de módulos al sistema ATLAS.

5.3.4 Talento Humano

La entidad cuenta con el personal estrictamente necesario para solventar las actividades diarias de sus procesos y proveer de los servicios institucionales a sus socios. Sin embargo, al momento se han detectado la necesidad de contratar personal civil para la gestión de riesgos (1 vacante analista), gestión de cumplimiento (1 vacante analista). Para la gestión de SSO, se llenará mediante requerimiento de un servidor policial para la vacante orgánico numérico institucional, con el perfil establecido, en trámite.

El personal que labora en el SCPN es idóneo, sea por cumplimiento del perfil profesional, así como por la capacitación que el área de Talento Humano brinda al personal que se incorpora a la entidad.

El departamento de Talento Humano cuenta con otros instrumentos para la gestión del Talento Humano del SCPN: el plan de capacitación y formación al personal, planificación anual del talento humano, manual de clasificación de puestos. Sin embargo, no se evidencia la gestión técnica de la seguridad y salud ocupacional, la gestión de bienestar institucional, la medición y mejora de clima laboral; y la gestión de riesgos laborales pertinentes al talento humano de la institución.

Las políticas y procedimientos de selección, capacitación y manejo del personal cumplen con la normativa vigente. No se evidencia que incorporen enfoques para la igualdad de género, étnico-cultural, generacional, de discapacidad y movilidad; por la misma particularidad de la entidad al ser regida por personal directivo de Oficiales Directivos de la Policía Nacional, y la mayoría de servidores policiales que son asignadas a esta “plaza”. Las disposiciones del Alto Mando de la Policía Nacional en cuanto a los servidores policiales se apegan a los dispuesto en la Ley y Reglamento del SCPN.

El SCPN contará con personal policial y personal civil, conforme a los estipulado en la Ley y Reglamento del SCPN. Sin embargo, establecidas las necesidades exigidas por normativas legales, se sugiere contratar el personal civil sin perjuicio del normal funcionamiento de la institución.

5.3.5 Tecnologías de la Información y Comunicaciones

El Servicio de Cesantía de la Policía Nacional cuenta con el departamento de Tecnología de Información y Comunicaciones. Totalmente independiente de las unidades usuarias de asesoría y apoyo que se encarga de regular y estandarizar los temas tecnológicos a nivel institucional. Se ubica en el piso uno del edificio, y tiene controles de seguridad tecnológica para el ingreso de personal autorizado. Este departamento tiene establecido sus atribuciones y responsabilidades, además de tener establecido los productos que se originan en el mismo, que están establecidos en el Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos de la institución.

El SCPN cuenta con lineamientos para la gestión de proyectos, servicios, arquitectura e infraestructura tecnológica, así como para la incorporación de nuevas tecnologías y migración de información.

Existen políticas de control interno del departamento, y políticas para cada una de las gestiones: sistemas y programación, gestión de soporte y mesa de ayuda, gestión de infraestructura, gestión de redes y comunicación y gestión de administración de base de datos. Para migraciones de información, se trabaja con metodologías, archivos de información, verificación de totales finales y de los registros conciliados. Ejemplo de estas acciones es la migración del sistema SIIAFD y SYMOWY al sistema Core Bancario ATLAS.

Se han definido, documentado y difundido políticas, estándares y procedimientos que regulen las actividades relacionadas con tecnología de información y comunicaciones del SCPN, establecidos en el Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos.

La política de control interno aprobada en febrero de 2026, fue socializada al personal del SCPN, se brindó la capacitación, y se mantiene una mesa de ayuda para solventar requerimientos de usuarios del sistema ATLAS. Los sistemas de SOFIDYA y SISDOC al momento se soportan al usuario con el Administrador de Contrato relacionado a cada uno de los sistemas informáticos de terceros.

El SCPN dispone de sistemas de información para los procesos agregadores de valor, de apoyo y asesoría; estos sistemas cuentan con controles adecuados para garantizar confiabilidad, seguridad y una clara administración de los niveles de acceso a la información y datos sensibles de la institución.

El SCPN cuenta con el sistema de gestión de información, un CORE BANCARIO “ATLAS” con 22 módulos. Este sistema ATLAS apoya todos los procesos que tiene el SCPN. Cuenta con logs de auditoría, perfiles de usuario de ingreso, modificación, y es posible realizar auditoría a nivel de aplicación, incluso mediante el Administrador de las Bases de Datos DBA se generan auditorías enfocadas a cada tabla de la base de datos con información crítica. El acceso al sistema está autorizado por talento humano según el perfil del puesto de cada usuario.

Asimismo, el SCPN cuenta con aspectos innovadores para el desarrollo de la gestión institucional.

Se puede mejorar la gestión de Innovación Tecnológica, las áreas de la institución se apoyan y consultan a los proveedores de soluciones tecnológicas para buscar soluciones innovadoras (ejemplo hiperconvergencia, tecnología que reemplaza a los servidores físicos). Está en proceso de contratación del proveedor para la actualización de componentes del ATLAS y también el desarrollo de créditos en línea, para optimizar la gestión de inversiones privativas en favor de los socios del SCPN.

5.3.6 Procesos y Procedimientos

Al ejecutar el análisis de los procesos y procedimientos institucionales se ha determinado que, si existen manuales de procesos y procedimientos, documentados, validados e implementados.

No se evidencia que se apliquen mecanismos de mejora continua de los procesos que permiten generar y proveer los servicios institucionales.

Los procesos operan con métodos y herramientas que simplifican la realización de trámites complejos y la solicitud de requisitos innecesarios. El mismo sistema ATLAS ha mejorado estas gestiones con los usuarios operativos y aprobadores de los productos de crédito que ofrece la institución.

Es importante resaltar que el SCPN posee un Sistema de Gestión de la Calidad bajo Norma ISO 9001:2015 cuya acreditación y certificación tanto nacional por la Secretaría de Acreditación de la Calidad, e internacional por Bureau Veritas bajo la aprobación de UKAS fueron emitidos en octubre de 2025.

5.3.7 Presupuesto

El análisis del presupuesto del SCPN ha determinado la evolución del presupuesto institucional de los últimos cuatro años, se ha identificado algunos problemas para la ejecución del presupuesto asignado. En la siguiente tabla se muestra la evolución de los presupuestos del SCPN desde el 2022 hasta el 2026:

Ejercicio fiscal 2022:

Tabla 9: Ejercicio fiscal 2022

RUBRO	VALOR CODIFICADO	VALOR EJECUTADO	EJECUCIÓN
INGRESOS	158.810.941,72	192.106.967,94	121%
SEGURIDAD SOCIAL	101.744.973,87	100.652.309,52	98,93%
RENTAS INVERSIONES Y MULTAS	57.065.967,85	91.454.658,42	160,26%
EGRESOS	101.221.852,40	100.692.174,28	99,48%
EGRESOS PRESTACIONALES	99.577.843,32	99.462.662,54	99,88%
EGRESOS CORRIENTES	1.558.562,58	1.116.972,06	74,87%
EGRESOS DE CAPITAL	85.446,50	62.539,68	73,19%
RESULTADO/SUPERAVID/DEFICIT	57.589.089,32	91.414.793,66	158,76%

Elaborado por: Equipo Consultor.
Fuente: Planificación.

Se puede observar que para el 2022, el rubro más significativo es el incremento de rentas e inversiones del valor codificado base al valor ejecutado por un monto de \$34.388.690,57 que corresponde a un 60,26% más.

Asimismo, los egresos corrientes tuvieron una reducción del 25,13%, que reflejan un control de y reducción de los gastos operacionales del SCPN.

En términos de Resultados, el valor ejecutado representa un superávit de más de 91 millones de dólares y respecto al monto codificado tiene una ejecución de más del 158%.

Ejercicio fiscal 2023:

Tabla 10: Ejercicio fiscal 2023

RUBRO	VALOR CODIFICADO	VALOR EJECUTADO	EJECUCIÓN
INGRESOS	161.893.919,13	195.727.878,76	120,90%
SEGURIDAD SOCIAL	97.463.681,16	94.326.500,77	96,78%
RENTAS INVERSIONES Y MULTAS	64.430.237,97	101.401.377,99	157,38%
EGRESOS	191.059.186,68	190.007.408,89	99,45%
EGRESOS PRESTACIONALES	189.650.748,68	188.643.757,68	99,47%
EGRESOS CORRIENTES	1.331.519,38	1.287.096,10	96,66%
EGRESOS DE CAPITAL	76.919,23	76.554,11	99,53%
RESULTADO/SUPERAVID/DEFICIT	-29.165.267,55	5.720.469,87	2,92%

Elaborado por: Equipo Consultor.

Fuente: Planificación.

Para el año fiscal 2023, se muestra una reducción aproximada de 3,2% para los ingresos de la seguridad social; correspondiente a más de 3 millones de dólares.

Las rentas de inversiones y multas se ejecutan por un valor mayor a 101 millones de dólares, que representa una ejecución mayor al 57% respecto a monto codificado.

Sin embargo, los egresos codificados por más de 191 millones de dólares, que representan un 90% más al valor codificado en el año 2022, implica un resultado deficitario de menos 29 millones de dólares del valor codificado. Y el valor ejecutado si bien tiene un superávit este tiene un valor aproximado de 5,7 millones de dólares. Como se puede comparar respecto al año 2022, la rentabilidad disminuye en aproximadamente 86 millones de dólares. Por esto la rentabilidad ejecutada es del 2,92%, notablemente inferior a la rentabilidad del 158% conseguida en el 2022.

Ejercicio fiscal 2024:

RUBRO	VALOR CODIFICADO	VALOR EJECUTADO	EJECUCIÓN
INGRESOS	174.702.061,50	193.645.840,40	110,84%
SEGURIDAD SOCIAL	83.783.899,92	89.672.376,41	107,03%
RENTAS INVERSIONES Y MULTAS	90.918.161,58	103.973.463,99	114,36%
EGRESOS	197.323.687,93	131.145.536,21	66,46%
EGRESOS PRESTACIONALES	196.102.930,15	129.961.938,98	66,27%
EGRESOS CORRIENTES	1.187.855,77	1.150.695,23	96,87%
EGRESOS DE CAPITAL	32.902,11	32.902,00	100%
RESULTADO/SUPERAVID/DEFICIT	-22.621.626,43	62.500.304,19	376,28%

Elaborado por: Equipo Consultor.

Fuente: Planificación.

El año 2024 representa un periodo con un comportamiento no esperado referido a los egresos prestacionales codificados, ya que si bien se esperaba un egreso de más de 196 millones de dólares, lo

que hubiera ocasionado un déficit de más de 22 millones de dólares; en la práctica ejecutada los egresos prestacionales fueron cercanos a los 130 millones de dólares, es decir una ejecución del 66,27%.

Asimismo, los ingresos de la seguridad social fueron de más de 89 millones de dólares; y, las rentas de inversiones y multas fueron cercanas a los 104 millones de dólares. Entre los dos rubros, se obtuvo un ingreso de más de 193 millones de dólares, superando en más del 10% los valores codificados de ingresos.

Con esta información, en la práctica, se obtuvo un superávit de más de 62 millones de dólares.

Ejercicio fiscal 2025:

Tabla 11: Ejercicio fiscal 2025

RUBRO	VALOR CODIFICADO	VALOR EJECUTADO	EJECUCIÓN
INGRESOS	168.491.653,47	189.708.615,85	112,59%
SEGURIDAD SOCIAL	84.540.087	85.622.964,84	101,28%
RENTAS INVERSIONES Y MULTAS	83.951.566,47	104.085.651,01	123,98%
EGRESOS	93.264.027,42	93.261.438,82	100%
EGRESOS PRESTACIONALES	91.385.095,38	91.385.079,12	100%
EGRESOS CORRIENTES	1.758.381,36	1.755.809,11	99,85
EGRESOS DE CAPITAL	120.550,68	120.550,59	100%
RESULTADO/SUPERAVIT/DEFICIT	75.227.626,05	96.447.177,03	128,21%

Elaborado por: Equipo Consultor.

Fuente: Planificación.

En el año 2025, los egresos ejecutados por más de 93 millones de dólares van de la mano con los egresos codificados que son de similar monto, lo que da un cumplimiento del 100%.

De los ingresos codificados por más de 168 millones de dólares, se ve un crecimiento del 12,59% ya que se ejecutó un ingreso de más de 189 millones.

Relacionando los ingresos percibidos y los egresos realizados, se tiene al final del 2025, un superávit de más de 96 millones de dólares. Es el resultado más alto del período 2022 – 2025 analizado. Este valor de superávit va a incrementar los fondos sociales del SCPN.

Presupuesto para el ejercicio fiscal 2026:

Tabla 12: Presupuesto proyectado para el ejercicio fiscal 2026

RUBRO	VALORES PROYECTADOS 2026	% PARTICIPACIÓN
INGRESOS	190,501,766.75	100.00%
Aportes por Seguridad Social	82,469,958.64	43.29%
Rentas de Inversiones	108,031,808.11	56.71%
EGRESOS	165,003,826.01	86.62%
Egresos Prestacionales	162,361,106.52	85.23%
Egresos Corrientes	2,359,697.24	1.24%
Egresos de Capital	283,022.25	0.15%
SUPERÁVIT PRESUPUESTARIO	25,497,940.74	13.38%

Elaborado por: Equipo Consultor.

Fuente: Planificación.

Tabla 13: Presupuesto codificado y proyectado para el ejercicio fiscal 2026

Año	Presupuesto Codificado	Presupuesto Devengado
Año 2022	\$101.221.852.40	\$100.692.174,28
Año 2023	\$191.059.186,68	\$190.007.408,89
Año 2024	\$197.323.687,93	\$131.145.536,21
Año 2025	\$93.264.027,42	\$93.261.438,82
Año 2026 Valor Proyectado	\$165,003,826.01	N/A

Elaborado por: Equipo Consultor.

Fuente: Planificación.

Los presupuestos institucionales en los años 2022, 2023, 2024 y 2025, consolidaron todos los ingresos considerados como fuentes de financiamiento de acuerdo a la Ley del SCPN, así como todos egresos constituidos por los requerimientos para la adquisición de bienes y servicios, necesarios para el desarrollo de las actividades operacionales y administrativas, los egresos en personal, prestaciones de seguridad social, bienes y servicios de consumo, egresos financieros y demás egresos acordes a las necesidades institucionales.

Los presupuestos institucionales en los años 2022, 2023, 2024 y 2025, toman en cuenta que los ingresos se registran conforme se genera la recaudación en cada tipo de producto y rubro presupuestario, y en el caso de los egresos, su ejecución está sobre la base del devengado, que es el registro de obligaciones de las obras, bienes o servicios gestionados por cada unidad requirente.

De las tablas anteriores, se puede evidenciar que, en el año 2022, el presupuesto de ingresos codificado versus el ingreso devengado presenta un cumplimiento de 121%, mientras que los egresos representan un 99,48%. En valores netos se obtuvo un superávit de \$91.414.793,66, monto que se destinó a incrementar el capital social del fondo de cesantías del SCPN.

En el año 2023, el presupuesto de ingresos codificado versus el ingreso devengado presenta un cumplimiento de 120,9%, mientras que los egresos representan un 99,45%. En valores netos se obtuvo un superávit de \$5.720.469.87, monto que se destinó a incrementar el capital social del fondo de cesantías del SCPN. En este periodo del año fiscal 2023, se presentó un comportamiento atípico de mayores pagos de cesantía a servidores policiales que se acogieron al derecho de salir de la institución policial. Sin embargo, no se descapitaliza de manera alguna el fondo de cesantía.

En el año 2024, el presupuesto de ingresos codificado versus el ingreso devengado presenta un cumplimiento de 110,84%, mientras que los egresos representan un 67,72%. En valores netos se obtuvo un superávit de \$62.500.304,19, monto que se destinó a incrementar el capital social del fondo de cesantías del SCPN.

En el año 2025, el presupuesto de ingresos codificado versus el ingreso devengado presenta un cumplimiento de 112,59%, mientras que los egresos representan un 100%. En valores netos se obtuvo un superávit de \$96.447.177,03, monto que se destinó a incrementar el capital social del fondo de cesantías del SCPN.

Es decir que el Capital social del Fondo de Cesantía de la Policía Nacional en los últimos 4 años, desde el 2022 al 2025, se ha incrementado en **\$256.082.744,75**; como fruto de la buena gestión y administración de los recursos que han sido colocados en inversiones no privativas y en créditos al personal de socios del SCPN.

Es importante mencionar que el fondo de cesantía del SCPN se mantiene como un fondo cerrado, en este tipo de fondo no existe crecimiento de nuevos aportantes, y los rubros de aportes de los servidores policiales socios del SCPN se reducen conforme existen técnicos operativos y directivos de la PN que se acogen a su retiro por diversas causas. En términos económicos, se puede observar que los aportes ejecutados a la seguridad social del año 2022 fueron de \$100.652.309,53; en el año 2023 el monto fue de \$94.326.500,77; en el año 2024 estos aportes fueron por \$89.672.376,41; y en el año 2025 este aporte fue de \$85.622.964,84; para el presupuesto del año 2026 se espera un ingreso de aportes sociales por \$82,469,958.64.

Como se puede evidenciar con estos datos anteriormente mencionados, desde el año 2022 (dato base) al año 2025; se tendría una reducción de ingresos anuales del 2022 al 2023 de \$6.325808,76; del año 2023 al año 2024 una reducción de \$4.654.124,36; del año 2024 al año 2025, se reduce en \$4.049.421,57; y del 2025 al presupuesto del 2026, la reducción sería de \$3.153.006,20. En total en el periodo 2022 al 2025 se tiene un acumulado de reducción de aportes al fondo por **\$15.029.354.69**.

Sin embargo, al comparar los ingresos netos del periodo 2025 por **\$256.082.744,75**, versus la reducción de los aportes de seguro social al tener cada año menos socios, por el valor de **\$15.029.354.69**, se tiene un **saldo favorable al fondo de cesantía por \$241.053.390,06** que ha servido para fortalecer a la institución y que cuente con mayores recursos para créditos de sus socios aportantes y para ejecutar inversiones no privativas en los mercados financieros y de valores.

5.3.8 Portafolio de Productos y Servicios Institucionales

El portafolio de servicios que el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional ofrece a sus socios, está constituido por un portafolio de créditos, y por el pago de cesantía o devolución de aportes.

5.3.8.1 Portafolio de Productos

En este apartado se mencionan los productos de créditos disponibles actualmente para la aplicación de los socios del SCPN.

1. Crédito Emergente

Tiene la finalidad de solventar situaciones como: calamidad doméstica, enfermedades graves del servidor policial o su familia, casos fortuitos o de fuerza mayor.

Otorga un monto desde USD 300 hasta máximo USD 8.000 dólares a una tasa de interés del 10,13%, hasta 60 meses plazo. La garantía son los aportes del socio.

Para las renovaciones de los créditos emergentes se podrán efectuar una vez cancelado el 30% del monto otorgado (se podrá realizar abonos anticipados), cuando cumpla con la capacidad del pago y no se encuentre en mora con el SCPN.

2. Plazo Fijo

Este crédito es un adelanto de cesantía, no requiere garante y su requisito es haber cumplido los 20 años de servicio activo con más de 240 aportaciones. Otorga montos desde USD 300 hasta USD 20.000, a una tasa de interés de 8,95% y un plazo máximo de 60 meses. Tiene en garantía los aportes y la cesantía del socio.

3. Créditos Ordinarios

Es exclusivo para consumo del aportante y requiere de garante. Otorga montos desde USD 300 hasta máximo de USD 40.000, a una tasa de interés del 10,93% y hasta 96 meses plazo.

Para los servidores policiales que tengan menos de 240 aportaciones, se tomará en cuenta la cuota del buró de crédito. Para los servidores policiales que tengan más de 240 aportaciones, no se tomará en cuenta la cuota del buró de crédito. La garantía es personal de un servidor policial en servicio activo. El garante debe contar con el monto en aportaciones o cesantía que requiera el titular para el valor solicitado.

4. Crédito Extraordinario.

Es exclusivamente para consumo y requiere como garante a otro servidor policial activo de la misma antigüedad o con, al menos, 10 años de servicio. Otorga montos desde USD 300 hasta un máximo de USD. 40.000 dólares, al 10,93% de interés y hasta 96 meses plazo.

Se avala con la garantía personal de un servidor policial en servicio activo. El garante debe contar con el monto en aportaciones o cesantía que requiera el titular para el valor solicitado.

5. Crédito Educativo:

Este préstamo es exclusivo para el pago de estudios con transferencia directa a la institución educativa. Cuenta con una tasa de interés de 7,50%, en un plazo máximo de 96 meses. Otorga montos desde \$300 hasta máximo USD 35.000.

Hasta el 100% de las aportaciones disponibles, sin garante; o hasta el 200% de las aportaciones disponibles, con garante. En caso de tener más de 240 aportaciones, acceda a este crédito sin necesidad de garante.

6. Crédito consolidado de deudas sin garantes

Está destinado para que el aportante y su cónyuge puedan pagar sus deudas en entidades financieras. Se garantiza con sus aportes a la institución, su tasa de interés es del 10,93%, su plazo es de hasta 96 meses y se otorgan montos desde USD 300 hasta USD 35.000.

7. Crédito consolidado de deudas con garante

Este crédito aplica para consolidar deudas del servidor policial y/o de su cónyuge, y se requiere de un garante, quien debe ser un servidor policial activo que cuente con capacidad de pago y que tenga la misma antigüedad del deudor o, mínimo, 10 años de servicio. Cuenta con una tasa de interés de 10,93% a un plazo de hasta 96 meses. Montos desde USD 300 hasta USD 35.000.

8. Crédito prendario

Este crédito se destina para la compra de vehículos nuevos. Se financia el 100% del valor del automotor. Tasa de interés del 8,98%, por un monto máximo de USD 35.000, hasta 96 meses plazo.

Justificación para incremento de capacidad de endeudamiento para los créditos que lo requieran.

Es posible, bajo autorización y cumplimiento de requisitos el incremento de la capacidad de endeudamiento de socios, incluyendo al cónyuge si también es servidor policial. Deben demostrar ingresos adicionales por otras actividades económicas. Pueden acceder a un incremento del 20% de la capacidad de endeudamiento.

5.3.8.2 PORTAFOLIO DE SERVICIOS.

1. Pago de cesantía o devolución de aportes.

La Cesantía es una prestación a la que tiene derecho un servidor policial que pasa al servicio pasivo, luego de cumplir más de 20 años de servicio en la PN.

La Cesantía es una prestación social obligatoria e irrenunciable establecida por Ley. Por esta razón el Servicio de Cesantía gestiona de manera responsable y eficiente los recursos obtenidos de las aportaciones de los servidores policiales para garantizar la entrega oportuna de beneficios a los policías cesantes. La institución al momento se encuentra bajo la ley aprobada mediante 13 de Septiembre del año 2002.

La Ley 79 del SCPN menciona:

EL SERVICIO DE CESANTIA. - “Es una prestación de carácter social a la que tienen derecho los miembros de la Institución que se separan del servicio activo en forma definitiva”.

“Art. 42: El Seguro de Cesantía es una prestación de carácter social, a la que tiene derecho el miembro de la institución que se separa del servicio activo en forma definitiva, habiendo aportado por lo menos 240 imposiciones mensuales y más exigencias legales y reglamentarias. Se pagará en dinero en efectivo.

Art. 43: El Seguro de Cesantía estará constituido por la cuantía básica y la bonificación, las que serán fijadas anualmente por la Junta Directiva.”

La cuantía básica será una para oficiales y otra para clases y policías, sin distinción de grados en proporción al promedio de sus aportes. La bonificación se pagará a partir de las 241 imposiciones, de acuerdo con las disposiciones del Reglamento a esta Ley.

5.3.8.3 Portafolio de Servicios Integrales del SCPN

Para la Planificación Estratégica 2026-2029 del SCPN, el Portafolio de Servicios debe reflejar los productos y servicios que la institución entrega a sus afiliados, beneficiarios y demás grupos de interés, considerando además la visión futura de fortalecimiento institucional y posible evolución hacia un esquema de fondo previsional abierto.

1. Gestión de Afiliación y Registro Previsional

Objetivo: Garantizar la incorporación, actualización y administración de la información de afiliados y beneficiarios.

Servicios:

- Registro de nuevos afiliados.

- Actualización de datos personales y familiares.
- Administración del historial previsional.
- Emisión de certificaciones de afiliación.
- Gestión de beneficiarios y derechohabientes.

2. Administración de Aportes

Objetivo: Administrar eficientemente los recursos previsionales aportados por los afiliados.

Servicios:

- Recaudación y control de aportes.
- Registro y conciliación de aportaciones.
- Consulta de estados de cuenta.
- Certificaciones de aportes.
- Atención de reclamos sobre aportaciones.

3. Gestión de Prestaciones y Beneficios

Objetivo: Garantizar el acceso oportuno a las prestaciones establecidas en la normativa vigente.

Servicios:

- Calificación de derechos previsionales.
- Cálculo y actualización de prestaciones.
- Pago de beneficios previsionales.

4. Atención y Servicio al Usuario

Objetivo: Brindar atención eficiente y oportuna a afiliados y ciudadanos.

Servicios:

- Atención presencial.
- Atención telefónica.
- Atención virtual.
- Gestión de consultas y requerimientos.
- Recepción y seguimiento de reclamos.
- Encuestas de satisfacción y experiencia del usuario.

5. Educación Previsional y Comunicación

Objetivo: Fortalecer la cultura previsional y la comprensión de los beneficios del sistema.

Servicios:

- Capacitación previsional.
- Charlas y talleres informativos.
- Asesoría sobre derechos y beneficios.
- Difusión de información financiera y actuarial.

- Programas de educación financiera para afiliados.

6. Gestión Financiera y de Inversiones

Objetivo: Administrar responsablemente los recursos del fondo previsional.

Servicios:

- Gestión del portafolio de inversiones.
- Monitoreo de rentabilidad.
- Administración de riesgos financieros.
- Elaboración de informes financieros.
- Información de rendimientos a los afiliados.

7. Gestión Actuarial y Sostenibilidad del Fondo

Objetivo: Garantizar la sostenibilidad financiera y actuarial del sistema previsional.

Servicios:

- Proyecciones de obligaciones previsionales.
- Evaluación de sostenibilidad financiera.
- Modelos de escenarios futuros.
- Soporte técnico para la toma de decisiones institucionales.

8. Gestión Jurídica y Normativa

Objetivo: Brindar soporte legal para la protección de los derechos previsionales y la seguridad jurídica institucional.

Servicios:

- Asesoría jurídica previsional.
- Patrocinio judicial y administrativo.
- Elaboración y revisión normativa.
- Gestión de convenios institucionales.
- Atención de recursos administrativos.

9. Servicios Digitales Institucionales

Objetivo: Facilitar el acceso digital a los servicios previsionales.

Servicios:

- Portal de servicios en línea.
- Consulta de aportes y estados de cuenta.
- Descarga de certificados.
- Trámites virtuales.
- Mesa de ayuda tecnológica.
- Aplicaciones móviles y servicios digitales.

5.4 INSUMOS

Para, la descripción y diagnóstico institucional se tomaron en consideración documentos vigentes relacionados con la historia de la entidad, el marco legal que ha regulado y regula su funcionamiento, entre los cuales están: la Constitución de la República del Ecuador, Plan Nacional de Desarrollo, leyes y sus reglamentos, decretos, resoluciones, estatuto orgánico, manual de puestos, manuales de procesos y procedimientos, modelos de gestión, análisis de la presencia institucional en territorio (APIT), entre otros.

a. Instrumentos normativos:

- Constitución de la República del Ecuador (Asamblea Constituyente 2008)
- Plan Nacional de Desarrollo 2025-2029 "Ecuador No Se Detiene". (C. N. Planificación 2025)
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (Asamblea Nacional del Ecuador 2010)
- Ley de Seguridad Social de la Policía Nacional (LEGISLATIVAS 1995)
- Reglamento a la Ley de Seguridad Social de la Policía Nacional (Presidencia del Ecuador 2003)
- Ley del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional (Congreso Nacional del Ecuador 2002)
- Reglamento a la Ley del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional (Presidencia del Ecuador 2003)
- Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional (Servicio de Cesantía de la Policía Nacional SCPN 2024)
- LIBRO II.- Normas de Control para las Entidades del Sistema de Seguridad Social – Superintendencia de Bancos (Superintendencia de Bancos 2021)

b. Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional. (Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2022)

Se utilizó como referencia anterior, el Plan Estratégico Institucional 2022-2025, formulado por el Departamento de Planificación del SCPN, aprobado por la Junta Directiva del SCPN en el mes de junio del 2022

c. Información del sistema SOFYDIA - Gestión del plan estratégico 2022-205 del SCPN.

Como parte integrante de la Evaluación de la Planificación Estratégica 2022 -2025 (Sola y Veloz 2026), se determina la incidencia del cumplimiento o incumplimiento de los objetivos estratégicos; se evaluaron los indicadores estratégicos y operativos. Se usó la información rescatada del sistema de información SOFYDIA, para el seguimiento de las metas de los indicadores.

d. Informes de los presupuestos 2022-2025 del SCPN.

Se revisaron los informes de cierre de gestión financiera de los años 2022, 2023, 2024 y 2025; con esta información se analizó el comportamiento de los ingresos totales y de los egresos totales en cada año de este periodo, para mirar si se produjeron superávits o déficits en la gestión económica financiera.

5.5 PROCEDIMIENTO

Para elaborar la descripción y el análisis de la institución, se tuvo un equipo técnico integrado por los jefes de los distintos departamentos del SCPN, liderado por la jefatura del Departamento de

Planificación Institucional. A este equipo se integraron, además, otros servidores policiales y civiles que conocían a detalle los aspectos específicos de la institución.

En términos de alto nivel, se desarrollaron las siguientes etapas:

- Recolección de la información, mediante la aplicación de instrumentos como cuestionarios, test estratégicos, entrevistas y/o grupos focales.
- Organización de la información, mediante un ordenamiento y almacenamiento en la nube (Google Drive) para acceder a aquella información en forma fácil y oportuna.
- Análisis e interpretación de la información que permita identificar los principales impactos, tanto positivos como negativos, de la gestión institucional; así como sus causas y efectos. Además, fue posible identificar algunos riesgos derivados de la gestión interna del SCPN.

6. ANÁLISIS SITUACIONAL

6.1 ANÁLISIS EXTERNO MACRO O GENERAL (PESTEL)

Los factores económicos, sociales y tecnológicos concentran la mayor influencia sobre la sostenibilidad futura del SCPN. Por tanto, las estrategias institucionales deberán priorizar la sostenibilidad financiera, la transformación digital y la adaptación a cambios demográficos y regulatorios.

Al tener un profundo conocimiento del entorno, la institución puede innovar y adaptarse a los cambios con más facilidad. Esto le permite mantenerse competitiva y relevante en su sector.

- Políticas Gubernamentales
- La Economía del País
- Elementos Sociodemográficos
- Tendencias Tecnológicas Innovativas
- Temas Ambientales
- El Ambiente del Negocio Financiero y Cesantía, Entidades Relacionadas y Tendencias
- Normativa Legal Pertinente.

Objetivo

Identificar y priorizar los factores externos que pueden influir positiva o negativamente en la sostenibilidad financiera, operativa y prestacional del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional (SCPN) durante el período 2026-2029 y en su horizonte prospectivo al año 2036.

Metodología aplicada

Se aplicó la metodología PESTEL recopilada en el Documento paso a paso PEI (Solá y Veloz 2026) para analizar factores:

- Políticos
- Económicos
- Sociales
- Tecnológicos
- Ecológicos
- Legales

Cada factor fue valorado considerando:

- Probabilidad de ocurrencia (1 a 5)
- Nivel de impacto institucional (1 a 5)
- Importancia estratégica (resultado de la multiplicación)

La clasificación utilizada fue:

- Alto impacto: 16 a 25 puntos
- Impacto medio: 9 a 15 puntos
- Impacto bajo: 1 a 8 puntos

Tabla 14: Matriz de valoración PESTEL

Factor	Categoría	Probabilidad	Impacto	Valoración	Nivel
Disminución de aportantes	Social	5	5	25	Alto
Volatilidad de los mercados financieros.	Económico	5	5	25	Alto
Reformas regulatorias del sistema previsional.	Legal	4	5	20	Alto
Transformación digital institucional	Tecnológico	4	4	16	Alto
Crecimiento de demanda prestacional	Social	4	4	16	Alto
Riesgos de Ciberseguridad	Tecnológico	4	4	16	Alto
Cambios políticos nacionales	Político	3	4	12	Medio
Restricciones presupuestarias	Económico	3	4	12	Medio
Cambio climático	Ecológico	2	2	4	Bajo

Fuente: Matriz de Factores Externos.

Elaborado por: Equipo Consultor

Factores Estratégicos Prioritarios

Del análisis realizado se identifican seis factores críticos (nivel Alto) que presentan la mayor incidencia sobre el futuro institucional:

1. Disminución de aportantes.
2. Volatilidad de los mercados financieros.
3. Reformas regulatorias del sistema previsional.
4. Transformación digital institucional.
5. Crecimiento de demanda prestacional.
6. Riesgos de ciberseguridad.

A continuación, se presenta una matriz de causalidad en el cual se relacionan los factores causales con sus consecuencias institucionales manteniendo un flujo secuencial de las afectaciones.

Tabla No.09: Matriz de causalidad

Factor Causal	Consecuencia Institucional
---------------	----------------------------

Disminución de aportantes	Menor flujo de ingresos por seguridad social
Menor flujo de ingresos por seguridad social	Mayor dependencia de inversiones
Mayor dependencia de inversiones	Incremento de exposición al riesgo financiero
Incremento de exposición de riesgo financiero	Presión sobre sostenibilidad institucional
Transformación digital insuficiente	Menor eficiencia operativa
Menor eficiencia operativa	Incremento de costos administrativos
Incremento de costos administrativos	Menor disponibilidad para inversión estratégica

Elaborado por: Equipo Consultor

La disminución de aportantes es el principal factor causal y que termina en la consecuencia institucional de menor disponibilidad para inversiones estratégicas.

6.1.1 ANÁLISIS DE FUERZAS ESTRATÉGICAS ADAPTADAS AL SCPN

Considerando la naturaleza pública y previsional del SCPN, las Cinco Fuerzas de Porter fueron adaptadas para analizar presiones institucionales que pueden afectar la sostenibilidad y generación de valor.

Alto Impacto

- Dependencia de los mercados financieros para sostener la rentabilidad institucional.
- Posibles reformas regulatorias del sistema previsional.
- Incremento de obligaciones prestacionales.

Impacto Medio

- Crecientes expectativas de los afiliados respecto a servicios digitales.
- Necesidad de innovación tecnológica continua.

Implicaciones Estratégicas

Las principales respuestas estratégicas requeridas son:

- Fortalecimiento del modelo de gestión financiera.
- Desarrollo de capacidades actuariales.
- Gestión integral de riesgos.
- Diversificación de mecanismos de generación de rentabilidad.
- Incrementar la eficiencia operativa mediante automatización.
- Modernizar la infraestructura tecnológica.
- Mejorar la resiliencia institucional frente a las reformas regulatorias del sistema previsional.

Las mayores presiones estratégicas provienen de factores regulatorios, financieros y prestacionales, por lo que la sostenibilidad institucional dependerá de la capacidad del SCPN para anticipar cambios del entorno y fortalecer su resiliencia financiera y operativa.

6.2 ANÁLISIS SECTORIAL, DIAGNÓSTICO TERRITORIAL Y MAPEO DE ACTORES

6.2.1 Análisis de Diagnóstico Territorial (Extensiones)

La Resolución Nro. STPE-023-2020 de fecha 17 de junio de 2020, especifica en su ámbito lo siguiente “Esta norma técnica es de aplicación obligatoria para todas las entidades que forman parte de la administración pública central e institucional de la Función Ejecutiva”, sin embargo, el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional es una entidad autónoma de la administración central general pública, y su estructura desconcentrada varía conforme al portafolio de productos y/o servicios que establecen las unidades agregadoras de valor previa la aprobación de la Junta Directiva del SCPN.

El Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos del SCPN, aprobado por la Junta Directiva del SCPN el 02 de octubre de 2024, establece en el artículo 38.- Gestión Desconcentrada. - para el proceso desconcentrado lo siguiente:

Misión: Atender los requerimientos de concesión de préstamos y demás beneficios a favor del personal policial de manera desconcentrada en territorio.

- Unidad Responsable: Extensiones a nivel nacional
- Responsable: Coordinador / a de las extensiones
- Atribuciones y Responsabilidades:

“Las atribuciones, responsabilidades, productos y servicios que serán ejecutados por las extensiones a nivel nacional se encuentran estipulados en el Reglamento Interno de Préstamos, Manual de Préstamos y en la gestión de préstamos del presente estatuto. Y las demás gestiones administrativas que a posterior se desconcentren”.

Con este antecedente administrativo, el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional con la finalidad de brindar servicios eficientes y eficaces en beneficio de sus aportantes, ha establecido ocho oficinas técnicas en el ámbito nacional, que ejercen facultades de coordinación, gestión y control, referido a la generación de préstamos en territorio desconcentrando procesos y aportando con las unidades agregadoras de valor. (Inversiones Privativas), así como también la recopilación y verificación de la información para procesamiento de solicitudes de cesación de funciones (Prestaciones), en territorio de los servidores policiales que se acogen al retiro o baja de la Policía Nacional.

El detalle de oficinas técnicas a nivel nacional.

Tabla 15: UNIDADES DESCONCENTRADAS ZONALES DEL SERVICIO DE CESANTÍA DE LA POLICÍA NACIONAL

UNIDAD DESCONCENTRADA	NO. OFICINAS TÉCNICAS	PROVINCIA	CANTÓN	COBERTURA	ESTADO	INFRAESTRUCTURA
Zona 1	1	Imbabura	Ibarra	Esmeraldas, Carchi, Imbabura Sucumbíos	Operativa	Regular
Zona 2	1	Francisco de Orellana	El Coca	Francisco de Orellana, Pichincha Napo	Operativa	Regular

Zona 3	1	Tungurahua	Ambato	Pastaza, Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo	Operativa	Buena
Zona 4	1	Manabí	Portoviejo	Manabí	Operativa	Buena
Zona 5	1	Santo Domingo de los Tsáchilas	Santo Domingo de los Tsáchilas	Santo Domingo de los Tsáchilas	Operativa	Buena
Zona 6	1	Azuay	Cuenca	Azuay, Cañar, Morona Santiago	Operativa	Buena
Zona 7	1	Loja	Loja	El Oro, Loja, Zamora Chinchipe	Operativa	Buena
Zona 8	1	Guayas	Guayaquil	Guayaquil, Samborondón Daule	Operativa	Buena

Fuente: Dirección de Planificación.

Elaborado por: Equipo Consultor

Es importante analizar el desempeño de cada una de las agencias desconcentradas y de la Matriz Quito relacionadas al otorgamiento de créditos durante el período 2022 – 2025. Con este fin se presente la siguiente tabla:

Tabla 16: Desempeño una de las agencias desconcentradas

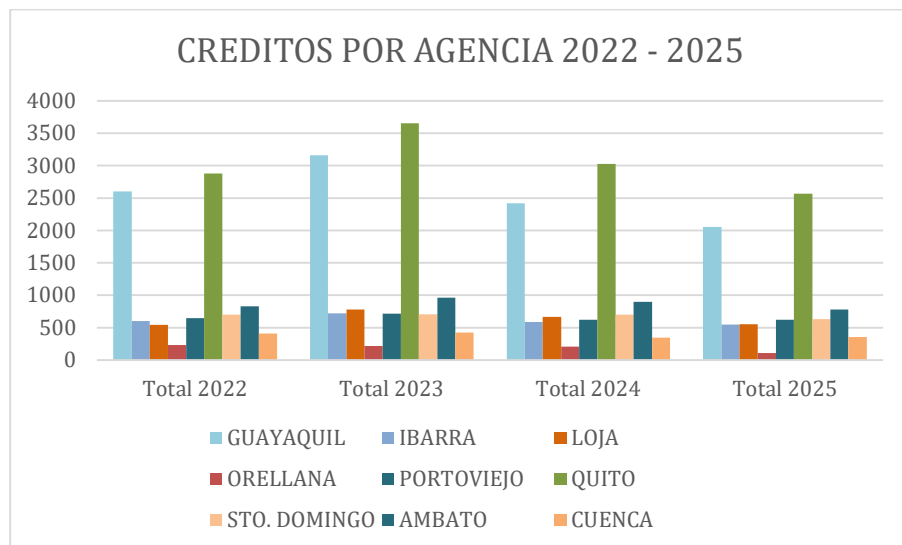
AGENCIA	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025	SUBTOTALES
AMBATO	827	963	897	781	3468
CUENCA	412	425	346	354	1537
GUAYAQUIL	2602	3156	2419	2054	10231
IBARRA	600	721	588	549	2458
LOJA	540	780	667	556	2543
ORELLANA	230	214	206	110	760
PORTOVIEJO	646	719	620	624	2609
QUITO	2879	3654	3026	2570	12129
STO. DOMINGO	704	706	702	632	2744
TOTALES	9440	11338	9471	8230	38479

Elaborado por: Equipo Consultor

Fuente: Departamento de TICs del SCPN.

Para una mejor comprensión del comportamiento desconcentrado de cada agencia se presenta el siguiente gráfico:

Gráfico 6: Créditos por Agencia



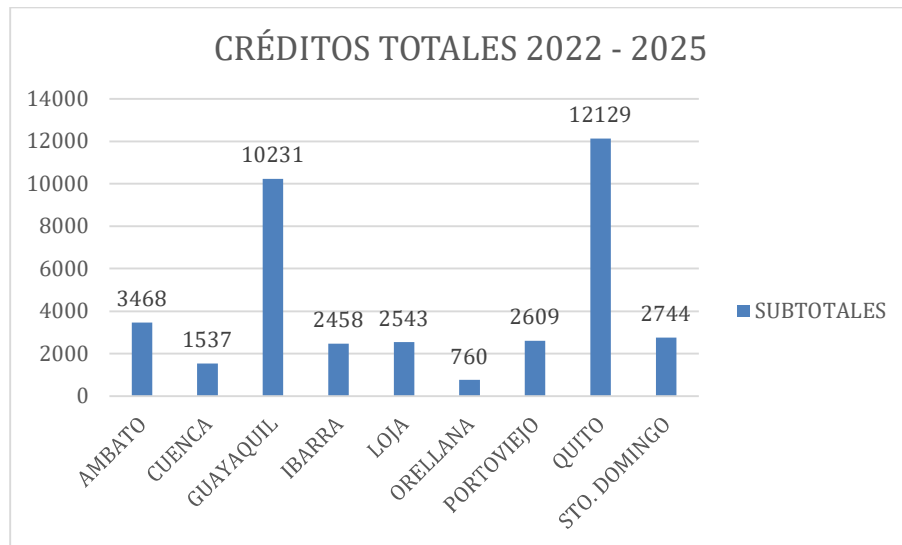
*Elaborado por: Equipo Consultor
Fuente: Departamento de TICs del SCPN.*

Como se puede observar, en el período 2022 al 2025, se procesaron 38.478 créditos en el ámbito nacional. En Quito se procesaron 12.129 operaciones, seguido de la agencia Guayaquil con 10.231 operaciones. Es decir que en estas dos oficinas se procesaron 22.360 operaciones de crédito, que representan el 58,11% del total de operaciones procesadas. Mientras que las restantes 11.119 operaciones se procesaron en las otras agencias desconcentradas en provincias. De hecho, la agencia Ambato procesó en el período analizado 3.468 operaciones que representan el 9,01% del total nacional.

Las otras siete agencias (Cuenca, Ibarra, Loja, Orellana, Portoviejo y Santo Domingo), entre estas procesaron 12.651 operaciones en el periodo 2022 – 2025, representado un 32,88% de las operaciones nacionales.

En el siguiente gráfico se puede observar las operaciones de crédito procesadas en el período 2022 – 2025 de las nueve oficinas que tiene el SCPN en el territorio nacional:

Gráfico 7: Créditos Totales



*Elaborado por: Equipo Consultor
Fuente: Departamento de Tics del SCPN.*

Se puede evidenciar que la participación menor es de la agencia Orellana con 760 operaciones, luego se tiene Cuenca con 1537 operaciones en el período analizado.

Las agencias del SCPN (sin tomar en cuenta Quito, Guayaquil y Ambato), presentan operaciones en promedio de 2.109 en el período, es decir que cada año en promedio han procesado 527 operaciones; lo que representa una gestión operativa muy reducida.

Los argumentos para reducir o incrementar estas oficinas, dependen de si cumplen con el rol de informar directa y personalmente a los servidores policiales socios del SCPN, de los beneficios de la entidad en cuanto a los servicios de crédito y a las prestaciones de la cesantía. Además, tienen la consigna de recolectar los documentos de los socios en el caso de que sean necesarios físicamente tenerlos y remitirlos a las oficinas centrales del SCPN para los trámites correspondientes. En definitiva, los servidores policiales requieren ver y sentir que el SCPN está cerca de sus unidades policiales y pueden acudir a esas oficinas en cualquier momento y satisfacer sus requerimientos.

Como es de conocimiento, las oficinas desconcentradas, excepto Guayaquil, no representan un costo administrativo para el SCPN, ya que se encuentran dentro de Unidades Policiales, y los costos de operación y mantenimiento de infraestructura los asuma cada unidad policial. Esto debería ser un incentivo para mejorar la infraestructura, los servicios e implementar gestión operacional en las oficinas.

Las oficinas desconcentradas en el país deberían fortalecerse a través de contar con personal capacitado en atender las necesidades de los socios en territorio y satisfacer la información de los servicios que presta el SCPN.

Las agencias desconcentradas deberían prestar el servicio de Levantamiento de Hipotecas y Prendas en cada uno de los territorios asignados, informar y canalizar los servicios del SCPN, ejecutar procesos operacionales pertinentes para lo cual deben contar con el personal operativo en las oficinas, con acceso a los sistemas transaccionales del SCPN; y, realizar acciones de cobranza extrajudicial en territorio de los créditos que estén en mora.

En cuanto a la infraestructura, el mantenimiento general de las oficinas físicas debe materializarse periódicamente cada año, de tal forma de mantener en buenas condiciones las instalaciones. Se tiene información que las oficinas que requieren atención prioritaria son las localizadas en El Coca y la de Santo Domingo de los Tsáchilas, ya que debido a las condiciones del clima se deterioran más rápidamente, incluso se debe dotarles de equipos de aire acondicionado para mejorar el ambiente de trabajo. La oficina localizada en Ibarra requiere de un mantenimiento intenso en medida de lo posible.

El Departamento de Comunicación Estratégica del SCPN, es el enlace comunicacional entre la oficina matriz y las oficinas de extensiones para la actualización de la información pertinente a los créditos y prestaciones; y, además es el canal para la coordinación con el Departamento Económico Financiero para la realización de eventos de educación financiera, a pedido de las diferentes Unidades de la Policía Nacional. Según información del responsable de esta oficina, los últimos años no se han realizado eventos de educación financiera que haya sido programados por el SCPN.

6.2.2 Análisis de actores institucionales involucrados (Stakeholders)

Relacionamiento interno.

Para cumplir con las competencias institucionales del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, estipuladas en la normativa nacional vigente relacionados con los procesos de prestaciones e inversiones, las cuales son el eje para la prestación de servicios institucionales, es necesario que exista un relacionamiento entre el nivel central y sus niveles desconcentrados.

Las Unidades desconcentradas cumplen las facultades de gestión y control ya que son las encargadas de atender los requerimientos de concesión de préstamos y otros beneficios a favor del personal policial de manera desconcentrada.

Procesos Sustantivos.

Son los procesos destinados a las actividades para ejecutar la misión y objetivos institucionales, el SCPN, cuenta con dos unidades agregadoras de valor que llevan la facultad de rectoría y coordinación desde matriz, sin embargo, estas unidades se replican a nivel territorial cumpliendo las facultades de gestión y control orientados a la prestación de servicios para el pago de prestaciones e inversiones privativas (préstamos) en territorio.

Los procesos sustantivos establecidos en el Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos del SCPN establece 1. La gestión de Prestaciones y 2. La Gestión de Inversiones.

La Gestión de Prestaciones tiene como propósito “Realizar la liquidación de las prestaciones del seguro de cesantía o la devolución de aportes que tiene derecho el servidor policial conforme lo determina la Ley de Servicio de Cesantía de la Policía Nacional.”

Debe cumplir con lo establecido en la Ley del SCPN, su reglamento y demás normativas legales aplicables. Entre otras atribuciones y responsabilidades, están: (...) “... Cumplir con las disposiciones inherentes a las resoluciones de la Junta Directiva referente a los parámetros para el cálculo de las prestaciones; Informar sobre el seguro de cesantía y devolución de aportes; Revisar y validar las certificaciones del valor de las prestaciones y tiempos de aportaciones”. Por lo tanto, esta gestión representa la razón de existencia del SCPN y debe ser ejecutada y cumplida a cabalidad.

En la Gestión de Prestaciones, se incluye también la Gestión del Seguro de Cesantía y Devolución de Aportes, que le permite “... Liquidar las prestaciones de los Servidores Policiales de acuerdo a la normativa legal vigente...” y ... Elaborar certificaciones del valor de las prestaciones y tiempos de aportaciones...”. Esta gestión es muy importante para los socios ya que incrementa la confianza en la entidad y siempre pueden saber los montos de cesantía o aportes que potencialmente serán devueltos al momento de retirarse de la Policía Nacional.

El proceso de Gestión de Inversiones tiene la misión de “Administrar y monitorear continuamente el portafolio de inversiones, resueltas y aprobadas por la Comisión de Inversiones, a fin de aplicar los principios de seguridad, rentabilidad, diversificación y liquidez.”, es decir, que debe asegurar el mejor rendimiento de las inversiones privativas y no privativas en el mercado, para incrementar los niveles de liquidez del Fondo Social y que el SCPN pueda cumplir con el pago de las prestaciones. Las acciones son ajustadas a las disposiciones del Comité de Inversiones, y en cumplimiento de la normativa de la Superintendencia de Bancos.

Las Inversiones No Privativas permiten que el SCPN intervenga y participe en el mercado financiero y en el mercado de valores privados del país. Con esto cumple la misión de “... Gestionar las compras de las inversiones resueltas y aprobadas por la Comisión de Inversiones, además administrar y monitorear continuamente el portafolio de inversiones No Privativas, a fin de informar la aplicación de los principios de seguridad, rentabilidad, diversificación y liquidez.”. Entre sus responsabilidades están los reportes de dividendos y de rentabilidad económica de las operaciones efectuadas en los mercados indicados. Además, siempre cumplir con la normativa de la Superintendencia de Bancos.

Las Inversiones Privativas permiten que el SCPN atienda las necesidades económicas de los socios, brindando servicios de créditos en condiciones más favorables que el mercado financiero tradicional. Debe cumplir con las recomendaciones del Comité de Inversiones y cumplir la normativa aplicable de la Superintendencia de Bancos.

En esta gestión también se encuentra la gestión de Descuentos y Cobranzas, incluyendo la recuperación y cobranza extrajudicial de créditos en mora.

Procesos Adjetivos:

El Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, cuenta con una estructura a nivel central que contribuye con el asesoramiento a los niveles estratégico, agregadores de valor y habilitantes de apoyo, con la finalidad de coordinar y controlar el desempeño de la gestión institucional.

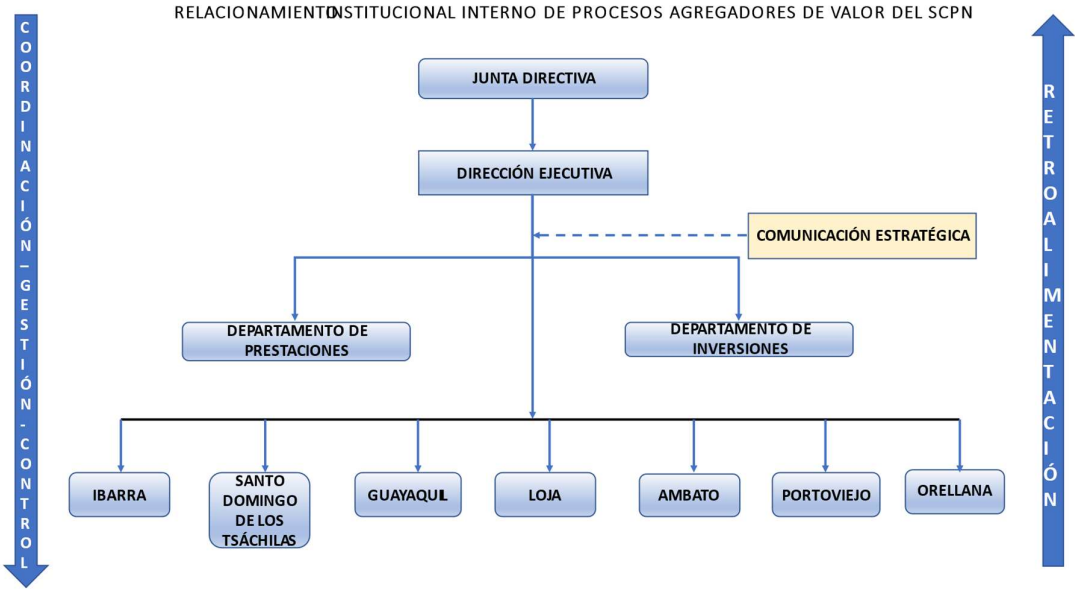
Los procesos Adjetivos se dividen en dos conjuntos: los adjetivos de Asesoría como son; Asesoría Jurídica, Planificación y Gestión, Asesoría Técnica Financiera, Asesoría Actuarial. Estos procesos sirven de asesoría a la gestión institucional ejercida por medio del Director Ejecutivo, los diferentes comités institucionales y dan soporte a la Junta Directiva cuando sean requeridos. Permiten que las actuaciones de estos entes estén dentro del marco jurídico legal, y estén respaldados por opiniones normativas y de cumplimiento.

Los procesos adjetivos de Apoyo: Gestión documental y archivo, Económica Financiera, Administrativa, Comunicación Estratégica, Soporte Operativo, Compras Públicas, Tecnología de Información y Comunicación, Seguridad de la Información; son procesos que permiten que el SCPN mantenga sus procesos, operaciones, presupuestos, gastos, talento humano, compras de servicios y bienes, información a los socios, entre otras; dan el soporte para el día a día de la organización.

Para mejor comprensión de los procesos sustantivos y procesos adjetivos, con las atribuciones y responsabilidades asignadas, se debe mirar el Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos del SCPN debidamente aprobado por la Junta Directiva del SCPN.

El siguiente gráfico, muestra el relacionamiento institucional interno de los procesos agregadores de valor del SCPN.

Gráfico 8: RELACIONAMIENTO INSTITUCIONAL INTERNO DE PROCESOS AGREGADORES DE VALOR DEL SCPN



Elaborado por: Equipo Consultor

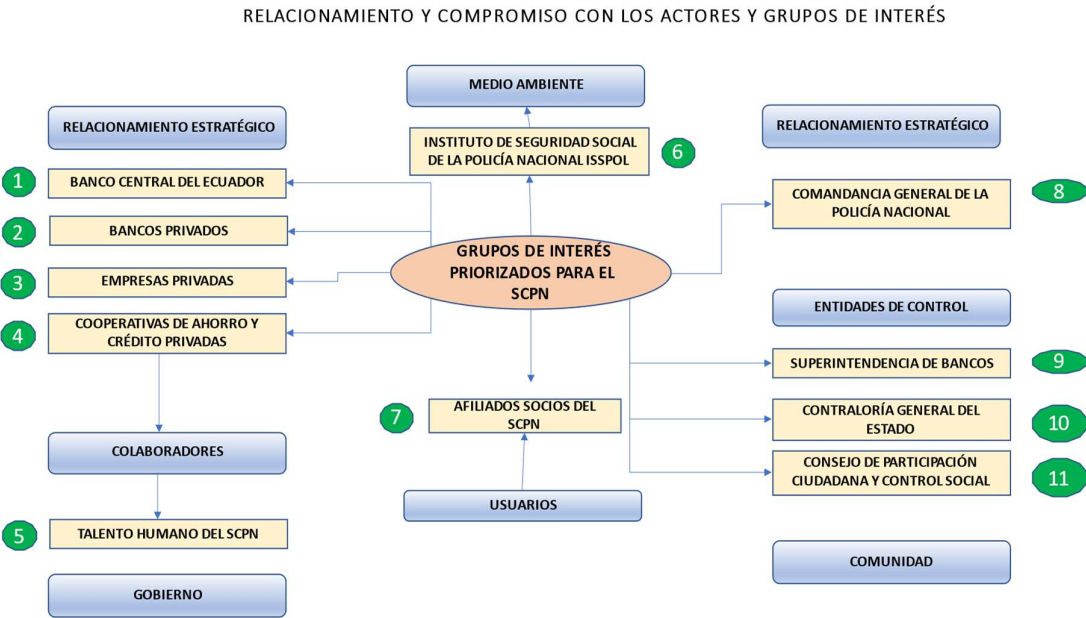
Como se observa, la Dirección Ejecutiva tiene injerencia directa con los procesos sustantivos de Gestión de Prestaciones y Gestión de Inversiones. Además, las oficinas técnicas del SCPN situadas en las 7 Zonas fuera de Quito, responden a esta dirección de sus acciones y atribuciones. Las oficinas técnicas cumplen con la gestión desconcentrada funcional del SCPN, al “... Atender los requerimientos de concesión de préstamos y demás beneficios a favor del personal policial de manera desconcentrada en territorio.”. y las atribuciones y responsabilidades están estipuladas en el Reglamento Interno y Manual de Préstamos, así como en la gestión de préstamos del Estatuto de Gestión por Procesos. Al momento se considera que no es necesario asignar gestiones administrativas o de soporte a estas oficinas.

Relacionamiento externo.

Los actores institucionales establecidos en el ámbito sectorial, externo gubernamental y privado determinados en la Matriz de Competencias, se identifican como actores vitales y son establecidos en el Mapa de Actores, que presenta el relacionamiento y compromiso con los actores y grupos de interés, los cuales de manera directa o indirecta influyen en los resultados estratégicos y operacionales del SCPN, así como también en el relacionamiento con el entorno.

El siguiente gráfico muestra el Mapa de Actores del relacionamiento de los actores y grupos de interés del SCPN.

Gráfico 9: Relacionamiento y Compromiso con los Actores



Elaborado por: Equipo Consultor

Los archivos editables se entregan como **ANEXO 19.4 RELACIONAMIENTO EXTERNO DEL SCPN**.

En este gráfico, se mencionan los siguientes actores:

- 1).- Banco Central del Ecuador, institución en la cual se maneja la cuenta de liquidez del Fondo Social del SCPN. Cualquier movimiento de dinero que se necesite para Inversiones Privativas y No Privativas, sale de esta cuenta, mediante el Sistema de Pagos Interbancarios SPI de esta institución.
- 2).- Bancos Privados, son entidades del mercado financiero con los cuales el SCPN realiza inversiones en Certificados de Plazo Fijo con rentabilidad al vencimiento o por pagos mensuales. Se realizan inversiones en bancos con calificaciones de riesgo AA o superiores, que tengan solidez financiera y capacidad de pago.

3).- Empresas Privadas, son empresas que están, registradas en el Mercado de Valores. Con las empresas que son calificadas y cumplen los requisitos de riesgo del SCPN, se pueden hacer inversiones de capital en acciones, bonos o tipos de papeles valorados, que generen rentabilidad al SCPN.

4).- Cooperativas de Ahorro y Crédito Privadas, también son instituciones financieras del sector de la Economía Popular y Solidaria. Con estas instituciones, el SCPN realiza inversiones a plazo fijo si cumplen con la evaluación de riesgo y mira las calificaciones de las Calificadoras de Riesgo de la capacidad de pago y solidez financiera. Las cooperativas deben tener calificación de riesgo AA o mayor.

5).- Talento Humano del SCPN, son los colaboradores que trabajan en la institución. Son empleados civiles bajo la LOSEP, estos empleados reciben sus remuneraciones directamente del SCPN; y se tienen servidores policiales que son asignados al SCPN por la Comandancia General de la PN, para ejercer ciertas funciones. Estos servidores policiales reciben la remuneración establecida por su grado y jerarquía en la PN.

6).- El Instituto de Seguridad Social de la PN ISSPOL, es una institución relacionada con el SCPN, ya que mantiene la afiliación de Servidores Policiales, que están también afiliados a la Cesantía. Los socios del SCPN tienen como alternativa a sus necesidades económicas (préstamos) al ISSPOL. Asimismo, esta entidad está tramitando una reforma legal a la Ley de Seguridad Social de la PN, para que los servidores policiales desde el año 2016, aporten al SCPN. Es decir, lograr que el Fondo Cerrado sea aprobado como un Fondo Abierto.

7).- Afiliados Socios del SCPN, es el grupo de interesados más importante del SCPN, ya que representan y son la razón de existencia del Servicio de Cesantía. Estos socios aportan económicamente para su retiro, y pueden acceder a varios tipos de crédito, así como al terminar su relación con la PN, acceden al retiro del monto de la cesantía más los valores capitalizados por la gestión financiera del SCPN.

8).- La Comandancia General de la Policía Nacional, como ente rector de la PN, es la responsable de asignar el personal de servidores policiales al SCPN, debidamente capacitado para ejercer funciones administrativas al interior de la institución. También es la vía de comunicación para que el SCPN haga llegar “reclamos” cuando existen socios en servicio activo que han caído en mora o no cumplen sus obligaciones económicas con el SCPN.

9).- La Superintendencia de Bancos, *“... es el organismo técnico encargado de supervisar, regular y controlar a las entidades del sistema financiero y al sistema de seguridad social...”* Como se comprende el SCPN cumple estos roles, tanto de entidad de inversiones en el sistema

financiero nacional y otorgamiento de préstamos a los socios; y como entidad que vela por el pago de cesantía como el beneficio principal para los socios. Entonces la SB ejerce acciones de vigilancia, auditoría y control; genera observaciones, comentarios y recomendaciones para el SCPN proceda a cumplirlas.

10).- La Contraloría General del Estado, es “... es el organismo técnico encargado de supervisar y controlar el uso de los recursos públicos. Sus funciones principales incluyen dirigir el sistema de control gubernamental, realizar auditorías a entidades públicas, examinar la legalidad de los ingresos y gastos estatales...”, dentro de este ámbito, la CGE realiza auditoría al SCPN debido a que se manejan fondos estatales sujetos a control. Asimismo, emite regulaciones para cumplimiento; y, asesora técnicamente al SCPN.

11).- El Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, entidad parte de la Función de Transparencia, y dentro de sus funciones y responsabilidades está la de exigir Rendición de Cuentas a instituciones del sector público mediante “...mecanismos, políticas y lineamientos para que todas las entidades del sector público rindan cuentas sobre el uso de recursos y el cumplimiento de sus metas.” Entonces el SCPN anualmente debe preparar su Informe de Rendición de Cuentas a la ciudadanía, y remitir los documentos objetivos al CPCCS de la ejecución de esta importante actividad.

Para comprender el impacto de las partes interesadas hacia el SCPN, se tiene la siguiente Matriz de Interesados de Poder e Interés, que determina el nivel de impacto y las estrategias a seguir con cada uno de estos interesados.

La cualificación por PODER/INFLUENCIA tiene dos niveles: Alto o Bajo.

La cualificación por INTERÉS tiene dos niveles: Alto o Bajo

Para determinar la estrategia de gestión e los interesados, se combina PODER/INFLUENCIA con INTERÉS, y la estrategia ha sido determinada por la consultoría.

Tabla 17: MATRIZ DE INTERESADOS DEL SCPN

INTERESADO	Nivel de PODER	Nivel de INTERES	ESTRATEGIA
Banco Central del Ecuador	ALTO	BAJO	Mantenerse satisfechos, informados continuamente, la frecuencia de interacción es baja.
Bancos Privados	BAJO	ALTO	Como no controlan los recursos del SCPN, se debe satisfacer y brindar respuestas a dudas y expectativas.
Empresas Privadas	BAJO	ALTO	Como no controlan los recursos del SCPN, se debe satisfacer y brindar respuestas a dudas y expectativas.

Cooperativas de Ahorro y Crédito Privadas	BAJO	ALTO	Como no controlan los recursos del SCPN, se debe satisfacer y brindar respuestas a dudas y expectativas.
Talento Humano del SCPN	BAJO	ALTO	Como no controlan los recursos del SCPN, se debe satisfacer y brindar respuestas a dudas y expectativas.
ISSPOL	BAJO	BAJO	Su influencia es reducida y de poca atención al SCPN, hay que mantenerse atentos a sus acciones, ser cautos en la gestión de información.
Afiliados Socios del SCPN	BAJO	ALTO	Mantenerlos informados de forma continua,
Comandancia General de la Policía Nacional	ALTO	ALTO	Comunicación permanente diaria, ser muy proactivos, mantenerlos informados de las necesidades y acciones del SCPN.
Superintendencia de Bancos	ALTO	ALTO	Comunicación continua, participación proactiva, gestión cercana para mantenerlos informados del cumplimiento de regulaciones SB.
Contraloría General del Estado	ALTO	ALTO	Comunicación continua, participación proactiva, gestión para mantenerlos informados de novedades de control.
Consejo de Participación Ciudadana y Control Social	ALTO	BAJO	Comunicación periódica, atender sus pedidos, mantenerlos informados del cumplimiento de sus requerimientos.

Elaborado por: Equipo Consultor.

6.2.3 Análisis VRIO para identificar los recursos y capacidades internas – áreas de mejora y diferenciación para determinar ventajas sostenibles.

El análisis VRIO es una herramienta de planeación estratégica que evalúa recursos y capacidades internas en función de estos criterios: Valor, Rareza, Inimitabilidad, Organización; para identificar ventajas sostenibles. Se realiza identificando recursos clave, evaluando cada uno contra estos cuatro criterios y determinando si generan una ventaja sostenible o solo una paridad.

Para realizar el análisis VRIO, se siguen estos pasos:

- Identificar Recursos y Capacidades: Listar activos tangibles (financieros, físicos) e intangibles (marcas, cultura, conocimiento) de la empresa.
- Valor: Preguntar si el recurso permite aprovechar una oportunidad o neutralizar una amenaza. Si no es valioso, genera una ventaja no sostenible.
- Rareza: Evaluar si el recurso es escaso o único en el mercado. Si es valioso pero común, hay paridad.
- Inimitabilidad: Analizar si es difícil o costoso para los competidores copiar o sustituir el recurso.
- Organización: Verificar si la empresa está estructurada, con procesos y sistemas, para explotar el recurso o la capacidad.

Los resultados del Análisis VRIO, serán evaluados contra estos factores:

- Ventaja Sostenida: Se cumple V+R+I+O.
- Ventaja Temporal: Se cumple V+R+I, pero es imitable a largo plazo.
- Ventaja No Explotada: Se cumple V+R, pero falta organización.

- Paridad: Es valioso, pero no raro ni inimitables.
- Ventaja No Sostenible: El recurso no aporta valor.

Los diferenciadores y ventajas que se identifiquen en este análisis determinarán cómo abordar a los clientes e informar de las decisiones estratégicas que dan forma al destino de la entidad.

El análisis VRIO se representa en un cuadrante como el siguiente en el que se evalúa el nivel de ventaja sostenible dependiendo de las características de los recursos y capacidades de la institución y cómo estos están organizados.

Tabla 18: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD				
¿VALIOSO?	¿RARO?	¿IMITABLE?	¿EXPLOTADO?	¿VENTAJA SOSTENIBLE?
NO				Entidad No Sostenible
SI	NO			Entidad Sostenible
SI	SI	NO		Entidad Rentable
SI	SI	SI	NO	Entidad Rentable a Largo Plazo
SI	SI	SI	SI	Entidad con Ventaja Sostenible

Elaborado por: Equipo Consultor

1.1. La Matriz de Recursos, Capacidades, VRIO e Implicaciones competitivas.

Una forma de identificar recursos y capacidades es observar la cadena de valor y los análisis FODA. En el SCPN se levantó información sobre recursos y capacidades, realizados en talleres con grupos de trabajo.

Con la información percibida se evaluaron estos recursos y capacidades aplicando la metodología de análisis VRIO recopilada en el Documento paso a paso PEI (Solá y Veloz 2026) y se generó la siguiente matriz:

Tabla 19: MATRIZ DE ANÁLISIS V.R.I.O.

		MATRIZ DE ANÁLISIS V.R.I.O.				
		V	R	I	O	
No.	RECURSOS Y CAPACIDADES	¿ES VALIOSO?	¿ES RARO?	¿ES COSTOSO O DIFÍCIL DE IMITAR?	¿ORGANIZADO Y EXPLOTADO?	¿VENTAJA SOSTENIBLE?
RECURSOS						
RECURSOS FÍSICOS						
1	Oficinas propias	SI	NO	NO	SI	Entidad Rentable
2	Auditorio	NO	NO	NO	SI	Entidad Sostenible
3	Parqueaderos	SI	NO	NO	SI	Entidad Rentable
4	Cafeterías	NO	NO	NO	SI	Entidad Sostenible
5	Salas de reuniones	NO	NO	NO	SI	Entidad Sostenible
6	Transporte del Personal Ejecutivo	SI	NO	NO	SI	Entidad Rentable
7	Oficinas de arriendo	SI	NO	NO	SI	Entidad Rentable
8	Bodegas	NO	NO	NO	SI	Entidad Rentable

RECURSOS TECNOLÓGICOS						
9	Computadores	SI	NO	NO	SI	Entidad Rentable
10	Impresoras	SI	NO	NO	SI	Entidad Rentable
11	Proyectores	SI	NO	NO	SI	Entidad Rentable
12	Servidores virtuales	SI	SI	SI	SI	Entidad con Ventaja Sostenible
13	Servidores físicos HP - Consulta	SI	NO	SI	SI	Entidad Sostenible
14	Plataformas Hiperconvergentes en GYE	SI	SI	SI	SI	Entidad con Ventaja Sostenible
15	Equipos de Seguridad periférica	SI	SI	SI	SI	Entidad con Ventaja Sostenible
16	Equipos de Sistema de huella digital en áreas críticas	SI	NO	SI	SI	Entidad Sostenible
17	Equipos de Sistema biométrico SIRA ATIEMPO	NO	NO	NO	SI	Entidad No Sostenible
RECURSOS DE SOFTWARE						
18	Atlas (Financiero, transaccional)	SI	SI	SI	SI	Entidad con Ventaja Sostenible

19	Sofydia (Gestión de Calidad)	SI	SI	NO	SI	Entidad Rentable
20	Sisdoc (Gestión documental)	SI	NO	NO	NO	Entidad Sostenible
21	Sistema de Gestión Documental PN	SI	NO	SI	NO	Entidad Rentable a Largo Plazo
22	Licencias Microsoft	SI	NO	NO	NO	Entidad Sostenible
23	Adobe - solo visualización	SI	NO	NO	NO	Entidad Sostenible
24	Bases de datos SQL Server	SI	NO	NO	SI	Entidad Sostenible
25	Dominio y Alojamiento WEB	SI	SI	NO	SI	Entidad Rentable
26	Página web	SI	NO	NO	SI	Entidad Rentable
27	Mailing	NO	NO	NO	SI	Entidad No Sostenible
28	Antivirus - Eset	SI	NO	NO	SI	Entidad Rentable
29	Internet - Telconet	SI	NO	SI	SI	Entidad Sostenible
30	Licencias FORTINET de Seguridad	SI	SI	SI	SI	Entidad con Ventaja Sostenible
31	DVR Cámaras	SI	NO	NO	SI	Entidad Rentable
32	Sistema de huella digital en áreas críticas	SI	SI	NO	SI	Entidad Sostenible
33	Sistema biométrico SIRA a Tiempo	SI	NO	NO	SI	Entidad Rentable
BIENES MUEBLES						
34	Escritorios	NO	NO	NO	SI	Entidad No Sostenible
35	Mesas	NO	NO	NO	SI	Entidad No Sostenible
36	Sillas	NO	NO	NO	SI	Entidad No Sostenible
37	Vehículo	NO	NO	NO	SI	Entidad No Sostenible
38	Salas	NO	NO	NO	SI	Entidad No Sostenible
39	Sillones	NO	NO	NO	SI	Entidad No Sostenible
40	Pizarrones	NO	NO	NO	SI	Entidad No Sostenible
41	Pantallas de proyección	NO	NO	NO	SI	Entidad No Sostenible
42	Televisores	NO	NO	NO	SI	Entidad No Sostenible
43	Cafeteras	NO	NO	NO	SI	Entidad No Sostenible
44	Microondas	NO	NO	NO	SI	Entidad No Sostenible
45	Archivadores	NO	NO	NO	SI	Entidad No Sostenible
46	Aparadores	NO	NO	NO	SI	Entidad No Sostenible
HUMANO						
47	Dirección Ejecutiva	SI	NO	SI	SI	Entidad Rentable a Largo Plazo

48	Departamento de Inversiones	SI	NO	SI	SI	Entidad Rentable a Largo Plazo
49	Departamento de Prestaciones	SI	NO	SI	SI	Entidad Rentable a Largo Plazo
50	Departamento de Tecnología de la Información y Comunicación	SI	NO	SI	SI	Entidad Rentable a Largo Plazo
51	Departamento de Asesoría Jurídica	SI	NO	NO	SI	Entidad Rentable
52	Departamento de Planificación	SI	NO	NO	SI	Entidad Rentable
53	Dirección de Riesgos	SI	NO	SI	SI	Entidad Sostenible
54	Oficial de Cumplimiento	SI	NO	SI	SI	Entidad Sostenible
55	Asesoría Técnica Financiera	SI	NO	SI	SI	Entidad Sostenible

56	Departamento de Compras Públicas	SI	NO	NO	SI	Entidad Rentable
57	Seguridad de la Información	SI	NO	SI	SI	Entidad Sostenible
58	Asesoría Actuarial	SI	NO	SI	SI	Entidad Sostenible
59	Departamento Financiero	SI	NO	NO	SI	Entidad Rentable
60	Departamento Administrativo (Gestión de Logística)	SI	NO	NO	SI	Entidad Rentable
61	Departamento Administrativo (Gestión de Talento Humano)	SI	NO	NO	SI	Entidad Rentable
62	Departamento Administrativo (Gestión de bodega)	SI	NO	NO	SI	Entidad Rentable
63	Departamento Comunicación Estratégica	SI	NO	SI	SI	Entidad Sostenible
64	Gestión Documental de Archivo	SI	NO	SI	SI	Entidad Sostenible
65	Departamento de Auditoría Interna	SI	NO	SI	SI	Entidad Sostenible
RECURSOS FINANCIEROS						
66	Aportes al Fondo Social	SI	SI	SI	SI	Entidad con Ventaja Sostenible
67	Departamento de Inversiones	SI	SI	SI	SI	Entidad con Ventaja Sostenible

CAPACIDADES						
ADMINISTRACIÓN						
68	Contamos con procesos certificados	SI	SI	SI	SI	Entidad con Ventaja Sostenible
69	Período de un año de gestión gobernante	SI	NO	NO	SI	Entidad Rentable
FINANCIERA						
70	No existe sistematización de programación y ejecución presupuestaria.	NO	NO	NO	NO	Entidad No Sostenible
71	Independencia con el presupuesto general del estado	SI	SI	NO	NO	Entidad Rentable

INFRAESTRUCTURA						
72	Contamos con espacios ergonómicamente estructurados	SI	NO	SI	SI	Entidad Rentable a Largo Plazo
73	No existe suficiente inmobiliario para una proyección de crecimiento por nuevo personal	SI	NO	NO	NO	Entidad Sostenible
74	Falta de espacio físico para archivo central y periférico	SI	NO	NO	NO	Entidad Sostenible
75	No existe digitalización de archivos históricos centrales y periféricos	SI	NO	NO	NO	Entidad Sostenible
RECURSOS HUMANOS						
76	No existe una proyección de crecimiento profesional, inexistencia de un Plan de Carrera	SI	SI	NO	NO	Entidad Rentable
77	No existe el Reglamento Interno de Trabajo, y el Plan de Seguridad Ocupacional	SI	SI	NO	NO	Entidad Sostenible
78	Afectación en la Jerarquización para toma de decisiones estratégicas y operativas	SI	SI	NO	NO	Entidad Sostenible

TECNOLOGÍA						
79	Contamos con sistema de gestión financiera propio	SI	NO	SI	SI	Entidad Rentable a Largo Plazo
COMPRAS						
80	Adquisición de bienes y/o servicios a través del portal de compras públicas	SI	NO	NO	SI	Entidad Rentable
LOGÍSTICA de entrega						
81	Custodio de valores protegidos (pagarés, póliza, letras de cambio)	SI	SI	SI	SI	Entidad con Ventaja Sostenible
82	Suministros de gestión operativa suficiente	SI	NO	NO	NO	Entidad Sostenible
SERVICIOS DE LA ENTIDAD						
83	Portafolio de servicios limitado	SI	NO	NO	NO	Entidad Rentable a Largo Plazo
84	Tasas de interés bajas en relación con las entidades financieras externas	SI	SI	SI	SI	Entidad con Ventaja Sostenible

ATENCIÓN AL SOCIO						
85	Deficiencia de Atención al socio en matriz y sucursales en las áreas de préstamos y pago de prestaciones	NO	NO	NO	NO	Entidad No Sostenible
86	Deficiencia de Conformidad por parte de los socios en la atención en el área de préstamos y prestaciones	NO	NO	NO	NO	Entidad No Sostenible
87	Deficiencia en Categoría de préstamos prendarios implica más tiempo de aprobación	NO	NO	NO	NO	Entidad No Sostenible
88	Deficiencia en Promoción y/o campaña de comunicación de los	NO	NO	NO	NO	Entidad No Sostenible

servicios institucionales.					
-------------------------------	--	--	--	--	--

Elaborado por: Equipo Consultor

El archivo editable se entrega en el **ANEXO: 19.3 RECURSOS Y CAPACIDADES VRIO PEI.**

Los siete recursos que se identifican como determinantes para que el SCPN sea una Entidad con Ventaja Sostenible son: Contar con Servidores virtuales, plataformas Hiperconvergentes en Guayaquil, Equipos de seguridad periférica, el sistema transaccional ATLAS, las Licencias FORTINET de seguridad, los Aportes de los socios, y el Departamento de Inversiones

Las tres capacidades que tiene el SCPN y que determinan que sea una Entidad con Ventaja Sostenible están relacionados con: Certificación ISO 9001:2015 de los procesos de la entidad, Custodio de Documentos valores protegidos, Tasas de interés bajas en relación con las entidades financieras nacionales.

Los cinco recursos que tiene el SCPN y que le dan un enfoque de Entidad Rentable a Largo Plazo son: el Sistema de Gestión Documental, la Dirección Ejecutiva, el Departamento de Inversiones, el Departamento de Prestaciones, y el Departamento de Tecnología de la Información y Comunicaciones.

Existen tres capacidades del SCPN que la mantienen como una Entidad Rentable a Largo Plazo: Espacios ergonómicamente estructurados, Sistema propio de gestión financiera y portafolio de servicios limitado.

El SCPN mantiene 21 recursos que la determinan como una Entidad Rentable: Contar con oficinas propias, tener parqueaderos, transporte del personal ejecutivo, tiene oficinas en arriendo, cuenta con bodegas, computadores, impresoras, proyectores, tiene el SOFYDIA para la gestión de calidad, tiene registrados el dominio, alojamiento y página WEB, cuenta con antivirus ESET, tiene cámaras de seguridad con DVR, cuenta con el sistema biométrico SIRA a Tiempo. En su estructura organizacional los departamentos de Asesoría Jurídica, Planificación, Compras públicas, Financiero, Administrativo (Gestión Logística, Gestión de Talento Humano, Gestión de Bodegas).

También existen cuatro capacidades que deben ser revisadas, que, si bien aportan a que el SCPN sea una Entidad Rentable, estas pueden limitar el fortalecimiento de la entidad: Período de un año de gestión gobernante, independencia del presupuesto general del estado, proyección de crecimiento personal sin planes de carrera, adquisición de bienes y servicios por el portal de compras públicas.

El SCPN cuenta con 19 recursos que bien utilizados la definen como una Entidad Sostenible, estos comprenden: Auditorio, sala de reuniones, cafetería, Servidores físicos HP de Consulta, equipos con sistemas de huella digital en áreas críticas, el SISDOC, cuenta con licencias MICROSOFT, tiene el Adobe para visualización documental, cuenta con Base de Datos SQL Server, tiene servicio de internet Telconet de alta velocidad, sistema de apoyo de las huellas digitales, está la Dirección de Riesgos, el Oficial de

Cumplimiento, gestión profesional en Asesoría Técnica Financiera, cuenta con Seguridad de la Información, Asesoría Actuarial, el Departamento de Comunicación Estratégica, la Gestión documental de archivo y el Departamento de Auditoría Interna.

Las seis capacidades que debería tener la institución, y que se listan tornarían al SCPN en una Entidad Sostenible, estas son: suficiente mobiliario para nuevo de personal, espacio físico suficiente para archivo central y periférico, los archivos documentales central y periféricos digitalizados, Reglamento Interno de Trabajo y Plan de Seguridad Ocupacional, Afectación de la jerarquía en la toma de decisiones estratégicas y operativas; y Suministros suficientes para la gestión operativa.

Existen 15 recursos que, al revisarlos, no son críticos y por tanto definen al SCPN como una Entidad No Sostenible: Equipos del SIRA a Tiempo, mailing, escritorios, mesas, sillas, vehículo, salas, sillones, pizarras, pantallas de proyección, televisores, cafeteras, microondas, archivadores, aparadores.

Asimismo, las cinco capacidades que deben ser fortalecidas ya que en el análisis determinan al SCPN como una Entidad No Sostenible son: sistematización de programación y ejecución presupuestaria. Deficiencia de Atención al socio en matriz y sucursales en las áreas de préstamos y pago de prestaciones. Deficiencia de Conformidad por parte de los socios en la atención en el área de préstamos y prestaciones. Deficiencia en la Categoría de préstamos prendarios implica más tiempo de aprobación. Deficiencia en Promoción y/o campañas de comunicación de los servicios institucionales, que se prestan a los servidores policiales.

Como observación final, la ventaja competitiva del SCPN queda evidenciado en los siete recursos y las tres capacidades que determinan a la institución como una Entidad con Ventaja Sostenible, que significa que el SCPN cuenta con beneficios únicos percibidos al interior y al exterior de la organización, que se visualizan en una reputación muy marcada, en la rentabilidad por sus costos de operación bajos; y el contar con tecnología propia para sus procesos operativos. Son elementos que no pueden ser copiados fácilmente por las otras instituciones, y que se mantendrán por un largo plazo.

7. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA integra los principales hallazgos obtenidos durante el diagnóstico institucional, permitiendo identificar la posición estratégica del SCPN y establecer las bases para la formulación de las estrategias institucionales.

A continuación, se presenta el Análisis FODA Presente (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) realizado con una visión estratégica al corto plazo (2029).

7.1 MATRIZ EFI (FACTORES INTERNOS)

Identifica y evalúa las fortalezas y debilidades dentro de la propia organización.

Procedimiento

- Identificar las fortalezas y debilidades de la institución (5-10)
- Asignar una ponderación a cada factor que oscila entre
 - sin importancia 0.01
 - muy importante 0.99
- La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en la institución. Los factores considerados como de mayor impacto deben tener una ponderación más alta. la suma debe ser 1.0. (la ponderación no toma en cuenta si son debilidades o fortalezas)
- Realizar una calificación de 1 a 4 para indicar el impacto que cada variable presenta:
 - debilidad importante 1
 - debilidad menor 2
 - fortaleza menor 3
 - fortaleza importante 4
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado de la institución.
- El resultado total ponderado más alto es 4 y el más bajo es 1. El resultado ponderado promedio es 2.5, los resultados mayores que 2.5 indican una institución poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

Tabla 20: Matriz EFI (Factores Internos)

No.	FORTALEZAS Y DEBILIDADES	TIPO	Peso	Calificación	Nota
1	Recursos Económicos Autónomos	FORTALEZA	0,20	4	0,80
2	Nomina Limitada de Aportantes	DEBILIDAD	0,10	2	0,20
3	Personal Policial (Perfil Profesional)	DEBILIDAD	0,10	2	0,20

No.	FORTALEZAS Y DEBILIDADES	TIPO	Peso	Calificación	Nota
4	Capacidad Reducida de Innovación Tecnológica	DEBILIDAD	0,15	2	0,30
5	Múltiples Sistemas No Integrados	DEBILIDAD	0,02	2	0,04
6	Certificación de Gestión Por Procesos ISO 9001	FORTALEZA	0,05	3	0,15
7	Capacitación Pagada (Policial y Civil)	FORTALEZA	0,02	4	0,08
8	Alto Índice de Rotación de Personal Policial	DEBILIDAD	0,10	2	0,20
9	Colocación de Cartera de Crédito	FORTALEZA	0,06	4	0,24
10	Recuperación de Cartera de Crédito	DEBILIDAD	0,15	2	0,30
			1,00		2,61

Elaborado por: Equipo Consultor y participantes del SCPN.

Al alcanzar un puntaje de 2,61 resultado mayor que 2,5 nos indica que la institución es poseedora de una fuerte posición interna.

7.2 MATRIZ EFE (FACTORES EXTERNOS)

Identifica y evalúa las oportunidades y amenazas del entorno macroeconómico y del mercado.

Determinar y analizar las tendencias, fuerzas, fenómenos claves, para identificar las oportunidades (factores externos positivos) y amenazas (factores externos negativos) que afronta la institución.

Sirve para estructurar un marco práctico de referencia para obtener, organizar, y analizar información del ambiente.

Identificar sistemáticamente los factores de mayor importancia potencial para la institución.

Mientras mayor nivel de especificidad en la evaluación, mayor posibilidad de éxito a los cambios que se producen en el entorno.

Procedimiento

- Elaborar una lista (5-10) de amenazas y oportunidades decisivas para la institución
- Asignar una ponderación a cada factor que oscila entre
 - Sin importancia 0.01
 - Muy importante 0.99
- La ponderación de cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una institución. la sumatoria de todas las ponderaciones debe ser 1.0
- Realizar una calificación de 1 a 4 para indicar el impacto que cada variable presenta:
 - amenaza importante 1
 - amenaza menor 2
 - oportunidad menor 3

- oportunidad importante 4
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado de la institución.
- El resultado total ponderado más alto es 4 y el más bajo es 1. El resultado ponderado promedio es 2.5. un resultado de 4 indica que la institución compite en un ramo atractivo y que tiene grandes oportunidades externas, mientras que el resultado 1, mostraría una institución que está en un negocio poco atractivo y que enfrenta graves amenazas externas.

Tabla 21: Matriz EFE (Factores Externos)

No.	ÁMBITO	AMENAZAS Y OPORTUNIDADES	TIPO	Peso	Calificación	Nota
1	POLÍTICO	No se apruebe la Ley de Régimen que permita la apertura del fondo	AMENAZA	0.15	1	0.15
2	ECONÓMICO	Bajas tasas de interés para inversiones objeto del mercado fluctuante	AMENAZA	0.03	2	0.06
3	POLÍTICO	Inestabilidad política y económica porque el gobierno puede tomar decisiones que afecten a la autonomía del fondo	AMENAZA	0.05	2	0.10
4	POLÍTICO	Absorción del SCPN por parte del ISSPOL	AMENAZA	0.07	2	0.14
5	SOCIAL	Salida masiva del personal policial cesante	AMENAZA	0.05	1	0.05
6	ECONÓMICO	Incumplimiento en el retorno de las inversiones	AMENAZA	0.06	2	0.12
7	PROCESOS	Demoras en las transferencias del MEF en el pago de aportes	AMENAZA	0.06	1	0.06
8	POLÍTICO	Autoridades elegidas democráticamente	OPORTUNIDAD	0.07	3	0.21
9	ECONÓMICO	Autonomía económica financiera no dependiente de gobierno central	OPORTUNIDAD	0.22	4	0.88
10	TALENTO HUMANO	Apoyo profesional externo	OPORTUNIDAD	0.06	3	0.18
11	SOCIAL	Convenios interinstitucionales con el sector público y/o privado	OPORTUNIDAD	0.05	3	0.15
12	TECNOLOGÍA	Innovación Tecnológica para la innovación y mejora continua de los procesos	OPORTUNIDAD	0.07	4	0.28
13	PROCESOS	Control externo de la Superintendencia de Bancos	OPORTUNIDAD	0.06	3	0.18
				1.00	31	2.56

Elaborado por: Equipo Consultor y participantes del SCPN.

En el análisis se alcanzó un puntaje de 2,56 que nos indica que la institución se encuentra en estabilidad económica con la capacidad de mantener sus operaciones inclusive bajo el riesgo de la posibilidad de que no se apruebe la Ley de Régimen que permita la apertura del fondo.

7.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Como se observa en esta matriz que compara factores críticos para el éxito del SCPN, del ISSPOL y de la COAC PN, la posición del SCPN es menor en comparación con las otras dos instituciones. De la información presentada, la COAC PN, presenta de manera global, una mejor posición.

Esto implica que, los socios que necesitan de servicios de crédito para sus necesidades económicas encuentran en la COAC PN una mejor respuesta a sus requerimientos. Sin embargo, estos datos también indican que existe una oportunidad para que el SCPN haciendo comparaciones de los servicios ofrecidos por el ISSPOL y la COAC PN, pueda innovar y mejorar las condiciones de sus propios productos y servicios para beneficio de los socios del SCPN.

Tabla 22: MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PONDERACIÓN	SCPN		ISSPOL		COAC PN	
		CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
Personal con experiencia en todos los servicios	20.00%	3	0.60	3	0.60	4	0.80
Servicios con tecnología de punta	10.00%	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Aportaciones	5.00%	2	0.10	4	0.20	3	0.15
Beneficios ofrecidos a socios	7.00%	4	0.28	4	0.28	3	0.21
Procesos con sistemas de gestión automatizados	4.00%	3	0.12	3	0.12	4	0.16
Experiencia en la gestión del sector Financiero	8.00%	4	0.32	3	0.24	4	0.32
Portafolio de servicios	20.00%	4	0.80	4	0.80	3	0.60
Servicios de capacitación especializados	2.00%	3	0.06	3	0.06	4	0.08
Organización de ferias y eventos del sector	2.00%	2	0.04	2	0.04	3	0.06

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PONDERACIÓN	SCPN		ISSPOL		COAC PN	
		CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
Disponibilidad de información técnica para los afiliados	10.00%	3	0.30	2	0.20	3	0.30
Relacionamiento eficaz con sectores externos	12.00%	2	0.24	3	0.36	3	0.36
TOTAL	1.00		3.16		3.20		3.44

Elaborado por: Equipo Consultor y participantes del SCPN.

Como la calificación se encuentra sobre el valor de 3, se identifican fortalezas para las tres instituciones competidoras, la mayor fortaleza la presenta la Cooperativa de la Policía Nacional, respecto al SCPN que presenta un menor puntaje. En general se determina un potencial de mejoramiento para que el Servicio de Cesantía incremente la competitividad respecto a su competencia.

7.4 FODA - PRESENTE

Una vez recolectada la información de los insumos, se realiza la construcción del FODA.

Tabla 23: Fortalezas - Debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. El SCPN cuenta con autonomía económica y administrativa respaldada por Ley.	D1. El fondo de cesantía opera como fondo cerrado.
F2. Existencia de un marco legal específico que regula el Seguro de Cesantía policial.	D2. Reducción progresiva del número de aportantes activos desde el 2016.
F3. Solidez financiera reflejada en superávits presupuestarios sostenidos.	D3. Alta dependencia de los ingresos por inversiones para sostener la liquidez institucional.
F4. Incremento del capital social del fondo en más de USD 256 millones entre 2022 y 2025.	D4. Incremento de la mora en cartera de créditos hipotecarios.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F5. Portafolio consolidado de inversiones privadas y no privadas.	D5. Suspensión del otorgamiento de créditos hipotecarios.
F6. Sistema CORE bancario ATLAS con 21 módulos integrados.	D6. Reducida automatización de procesos y trámites.
F7. Existencia de controles tecnológicos y políticas de seguridad de la información.	D7. Ausencia de aplicativos móviles y autoservicio digital para socios.
F8. Certificación ISO 9001:2015 vigente para el Sistema de Gestión de Calidad.	D8. Escasa implementación de mejora continua y seguimiento de indicadores. Falta de sistematización integral de indicadores estratégicos y operativos.
F9. Estructura organizacional formalizada y alineada a competencias institucionales.	D9. Débil cultura organizacional orientada a innovación y sostenibilidad.
F10. Experiencia institucional de más de 60 años en administración de cesantías policiales.	D10. Vacantes pendientes en áreas críticas como riesgos, cumplimiento y seguridad ocupacional.
F11. Capacidad técnica en administración de inversiones y prestaciones.	D11. Insuficiente capacitación técnica especializada del personal.
F12. Existencia de oficinas desconcentradas a nivel nacional.	D12. Falta de seguimiento efectivo a proyectos estratégicos institucionales.
F13. Disponibilidad de liquidez para pago oportuno de prestaciones.	D13. Gestión documental dependiente de papel y trámites manuales.
F14. Existencia de políticas y controles de TIC institucionales.	D14. Debilidades en comunicación estratégica y retroalimentación con socios.
F15. Capacidad de gestión institucional permite generar rentabilidad financiera sostenida.	D15. Débil monitoreo estratégico institucional.
F.16 Alineación con Objetivos de Desarrollo Sostenible y buenas prácticas institucionales.	

Elaborado por: Equipo Consultor y participantes del SCPN.

Tabla 24: OPORTUNIDADES - AMENAZAS

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Propuesta de reforma a la Ley de Seguridad Social de la Policía Nacional para reabrir el régimen del SCPN.	A1. Decrecimiento del número de aportantes activos de la Policía Nacional que puedan ser socios del SCPN.
O2. Fortalecimiento del marco de seguridad social policial mediante reformas legales.	A2. Riesgo de insostenibilidad futura del fondo cerrado.
O3. Modernización tecnológica institucional y digitalización de servicios.	A3. Cambios normativos que afecten las competencias o autonomía del SCPN.
O4. Desarrollar créditos en línea y canales digitales para beneficios de los socios.	A4. Incremento de cesantías y retiros masivos del personal policial.
O5. Implementación de herramientas de analítica y automatización de procesos.	A5. Riesgos financieros derivados de mercados bursátiles y de inversión.
O6. Fortalecimiento de la gestión de riesgos y cumplimiento institucional.	A6. Incremento de cartera vencida y deterioro crediticio externo de los socios.
O7. Optimización del portafolio de inversiones para incrementar la rentabilidad.	A7. Pérdida de confianza de los socios por desinformación o percepción externa negativa.
O8. Implementación de modelos de gestión documental “cero papeles”.	A8. Impactos económicos nacionales que afecten la liquidez e inversiones.
O09. Incorporación de nuevos perfiles técnicos especializados con manejo de IA.	A9. Dependencia excesiva del rendimiento de inversiones externas para mantener la sostenibilidad financiera.
O10. Aplicación ampliada de sistemas de gestión de calidad con auditorías externas.	A10. Riesgos tecnológicos y ciberseguridad sobre información financiera sensible.
O11. Desarrollo de estrategias de comunicación institucional con enfoque digital.	A11. Incremento de obligaciones prestacionales a mediano plazo por salida de personal de la Policía Nacional.
O12. Uso de herramientas actuariales y financieras para planificación de largo plazo.	A12. Posibles afectaciones reputacionales derivadas de conflictos del sistema de seguridad social policial.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O13. Implementación de herramientas de innovación tecnológica.	A13. Inflación y volatilidad económica que reduzcan la rentabilidad real de inversiones.
O15. Fortalecimiento de alianzas estratégicas con organismos financieros y tecnológicos.	A14. Incremento de exigencias regulatorias y de control externo.

Elaborado por: Equipo Consultor y participantes del SCPN.

7.4.1 Matriz de Aprovechabilidad y Vulnerabilidad

De acuerdo con la metodología aplicada en la planificación estratégica 2022-2025 (Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2022) anterior del SCPN, donde se estableció la confrontación comparativa entre factores internos y externos para construir la Matriz de Aprovechabilidad y Vulnerabilidad, y tomando como base el nuevo análisis FODA actualizado, se propone la siguiente estructura estratégica para el período 2026–2029.

Objetivo

Determinar las prioridades estratégicas institucionales mediante la evaluación cuantitativa de las interacciones entre factores internos y externos identificados en las matrices EFI y EFE, permitiendo orientar la formulación de estrategias institucionales para el período 2026-2029.

7.4.1.1 Matriz de Aprovechabilidad

(Fortalezas – Oportunidades)

Permite identificar cómo las fortalezas institucionales pueden aprovechar las oportunidades externas para fortalecer la sostenibilidad y crecimiento institucional.

Tabla 25: ESTRATEGIAS FO

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO
F3. Solidez financiera institucional	O1. Reforma legal para reapertura del régimen	FO1. Impulsar técnicamente la reapertura del fondo mediante estudios actuariales, financieros y jurídicos para garantizar la sostenibilidad institucional y la incorporación de nuevos servidores policiales.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO
F6. Sistema CORE bancario ATLAS con 21 módulos integrados.	O3. Modernización tecnológica institucional y digitalización de servicios.	FO2. Modernizar el CORE ATLAS a través de la integración de servicios digitales y procesos automatizados para mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del socio aportante.
F8. Certificación ISO 9001:2015 vigente para el Sistema de Gestión de Calidad.	O11. Aplicación ampliada de sistemas de gestión de calidad con auditorías externas.	FO3. Consolidar un modelo del sistema de gestión de calidad y mejora continua a través de la optimización de procesos y la evaluación permanente para fortalecer la excelencia institucional y la satisfacción del socio.
F15. Capacidad institucional de generar rentabilidad financiera sostenida.	O8. Optimización del portafolio de inversiones	FO4. Diversificar el portafolio de inversiones a través de una gestión financiera basada en riesgo y rentabilidad para fortalecer la sostenibilidad financiera y actuarial.
F12. Oficinas desconcentradas nacionales	O12. Estrategias de comunicación digital	FO5. Fortalecer los canales de atención y comunicación digital a través de plataformas tecnológicas y servicios en línea para ampliar la cobertura y accesibilidad institucional.
F7. Controles tecnológicos y seguridad de información	O5. Automatización y analítica institucional	FO6. Implementar inteligencia institucional a través de analítica de datos y automatización de procesos para optimizar la toma de decisiones y la gestión operativa.
F10. Experiencia institucional de más de 60 años	O15. Alianzas estratégicas financieras y tecnológicas	FO7. Consolidar alianzas estratégicas a través de convenios de cooperación financiera y tecnológica para fortalecer la capacidad institucional y ampliar los servicios.
F13. Liquidez para pago oportuno de prestaciones	O13. Herramientas actuariales y financieras	FO8. Implementar modelos predictivos a través de herramientas de analítica financiera y actuarial para anticipar riesgos y fortalecer la sostenibilidad y liquidez institucional.
F9. Estructura organizacional formalizada	O10. Incorporación de perfiles especializados con manejo de IA.	FO9. Fortalecer las capacidades institucionales a través de programas de especialización técnica con manejo de IA y desarrollo del talento humano para mejorar el desempeño organizacional.
F5. Portafolio consolidado de inversiones	O14. Innovación financiera y tecnológica	FO10. Desarrollar nuevos productos financieros digitales a través de innovación y transformación tecnológica para incrementar el valor y la cobertura de los servicios al socio policial.

Elaborado por: Equipo Consultor y participantes del SCPN.

Permite determinar cómo las fortalezas institucionales pueden mitigar amenazas externas.

Tabla 26: ESTRATEGIA FA

FORTALEZAS	AMENAZAS	ESTRATEGIA FA
F3. Superávit financiero sostenido	A1. Reducción de aportantes activos de la Policía Nacional que puedan ser socios del SCPN.	FA1. Fortalecer la gestión financiera y actuarial a través de una administración eficiente de inversiones para garantizar la sostenibilidad y el equilibrio financiero del fondo cerrado.
F6. Sistema ATLAS	A10. Riesgos tecnológicos y ciberseguridad	FA2. Fortalecer la ciberseguridad institucional a través de controles tecnológicos y planes de continuidad para proteger la información y asegurar la operación institucional.
F5. Portafolio de inversiones consolidado	A5. Riesgos bursátiles y financieros	FA3. Diversificar el portafolio de inversiones a través de una adecuada gestión de riesgos para incrementar la rentabilidad y fortalecer la estabilidad financiera.
F1. Autonomía económica y administrativa respaldada por Ley.	A3. Cambios regulatorios y legales	FA4. Fortalecer la gestión jurídica y técnica a través del seguimiento normativo y la defensa institucional para preservar la autonomía y sostenibilidad del SCPN.
F13. Liquidez institucional	A11. Incremento de obligaciones prestacionales por salida del personal de la Policía Nacional.	FA5. Mantener reservas técnicas suficientes a través de una planificación financiera y actuarial para garantizar el pago oportuno de las prestaciones institucionales.
F8. Sistema de calidad certificado	A7. Pérdida de confianza de socios	FA6. Fortalecer la transparencia y calidad de los servicios a través de la mejora continua y la rendición de cuentas para incrementar la confianza de los socios aportantes.
F14. Políticas TIC institucionales	A10. Amenazas cibernéticas	FA7. Implementar un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información basado en ISO 27001 para fortalecer la protección de los activos de información institucional.
F10. Experiencia institucional	A12. Riesgo reputacional	FA8. Consolidar la comunicación estratégica a través del fortalecimiento de la imagen institucional y la gestión reputacional para incrementar la confianza de los grupos de interés.

Elaborado por: Equipo Consultor y participantes del SCPN.

7.4.1.2 Matriz de Vulnerabilidad

(Debilidades – Oportunidades)

Permite establecer cómo superar debilidades internas aprovechando oportunidades externas.

Tabla 27: ESTRATEGIA DO

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA DO
D6. Limitada automatización de procesos y trámites.	O3. Modernización tecnológica	DO1. Implementar la transformación digital y herramientas de Business Intelligence para incrementar la eficiencia institucional.
D7. Ausencia de aplicativos móviles	O4. Servicios digitales y créditos en línea	DO2. Implementar un modelo de atención virtual a través de una plataforma digital y aplicación móvil para ampliar el acceso a los servicios e incrementar la colocación de créditos.
D4. Incremento de mora hipotecaria	O7. Optimización del portafolio financiero	DO3. Fortalecer la gestión de cartera a través de un modelo integral de recuperación financiera para reducir la morosidad y mejorar la liquidez institucional.
D10. Vacantes en áreas críticas	O09. Nuevos perfiles especializados	DO4. Fortalecer la gestión de riesgos a través de la incorporación de especialistas en riesgos, cumplimiento y seguridad tecnológica para mejorar el control institucional.
D13. Gestión documental dependiente de papel y trámites manuales.	O8. Gestión documental cero papeles	DO5. Implementar un sistema integral de gestión documental electrónica a través de herramientas digitales para optimizar la administración de la información institucional.
D8. Escasa implementación de mejora continua y seguimiento de indicadores. Falta de sistematización integral de indicadores estratégicos y operativos	O10. Fortalecimiento del sistema de calidad	DO6. Consolidar un modelo institucional de mejora continua a través del seguimiento y evaluación estratégica para fortalecer el desempeño organizacional.
D14. Débil comunicación institucional	O11. Comunicación digital institucional	DO7. Fortalecer la comunicación y experiencia del socio mediante una estrategia integral de atención y relacionamiento para incrementar la satisfacción y fidelización.
D11. Insuficiente capacitación técnica	O09. Especialización técnica	DO8. Fortalecer las competencias del talento humano mediante un plan integral de capacitación especializada para mejorar el desempeño institucional.
D5. Suspensión de créditos hipotecarios	O13. Innovación financiera	DO9. Desarrollar nuevos productos financieros digitales mediante innovación y sostenibilidad para diversificar los servicios y generar mayor valor para los socios aportantes.

Elaborado por: Equipo Consultor y participantes del SCPN.

Análisis Comparativo Debilidades – Amenazas

Permite identificar riesgos críticos donde las debilidades institucionales aumentan la exposición frente a amenazas externas.

Tabla 28: ESTRATEGIAS DA

DEBILIDADES	AMENAZAS	ESTRATEGIA DA
D1. El fondo de cesantía opera como fondo cerrado.	A1. Disminución progresiva de aportantes	DA1. Fortalecer la sostenibilidad actuarial y financiera a través de un plan integral de gestión para garantizar la estabilidad y viabilidad del SCPN a largo plazo.
D3. Dependencia de inversiones	A5. Volatilidad financiera	DA2. Diversificar las fuentes de ingresos a través de nuevas alternativas financieras para fortalecer la liquidez y reducir la dependencia de los aportes tradicionales.
D6. Reducida automatización de procesos y trámites.	A10. Riesgos tecnológicos	DA3. Automatizar los procesos críticos a través de soluciones tecnológicas y planes de continuidad para garantizar la eficiencia y resiliencia operativa.
D4. Mora hipotecaria creciente	A6. Deterioro crediticio	DA4. Fortalecer la recuperación de cartera mediante estrategias preventivas y de cobranza para reducir la morosidad y mejorar el flujo de recursos institucionales.
D10. Falta de personal especializado	A14. Incremento regulatorio	DA5. Fortalecer las capacidades institucionales a través del cumplimiento regulatorio y la gestión de riesgos para garantizar una administración eficiente y transparente.
D14. Débil comunicación institucional	A7. Pérdida de confianza de socios	DA6. Implementar un modelo de comunicación estratégica a través de acciones de posicionamiento y gestión reputacional para fortalecer la confianza de los grupos de interés.
D9. Débil cultura organizacional	A12. Riesgos reputacionales	DA7. Fortalecer la cultura organizacional a través de la promoción de la ética, la transparencia y la gestión por resultados para consolidar una institución íntegra y eficiente.
D13. Gestión documental dependiente de papel y trámites manuales.	A10. Riesgos de seguridad de información	DA8. Implementar la gestión documental digital a través de herramientas tecnológicas y políticas de protección de datos para fortalecer la seguridad y trazabilidad de la información.
D15. Débil monitoreo estratégico	A2. Riesgo de insostenibilidad del fondo	DA9. Implementar una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) a través de herramientas de seguimiento estratégico para fortalecer la ejecución y control del Plan Estratégico Institucional.
D11. Capacitación insuficiente	A3. Cambios regulatorios	DA10. Fortalecer la actualización técnica y normativa a través de programas permanentes de capacitación y seguimiento regulatorio para asegurar el cumplimiento institucional.

Elaborado por: Equipo Consultor y participantes del SCPN.

Estas matrices mantienen coherencia metodológica con la planificación estratégica anterior del SCPN, específicamente con:

- Análisis comparativo FODA,
- Ponderación de factores clave,
- Matrices FO, FA, DO y DA,
- Y construcción de estrategias derivadas del posicionamiento estratégico institucional.

7.4.2 Análisis CAME

Como resultado del análisis FODA se formuló el análisis CAME, el cual permitió transformar el diagnóstico institucional en líneas estratégicas de acción orientadas a corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explotar oportunidades, permite definir acciones estratégicas orientadas a:

El objetivo del análisis CAME es traducir el diagnóstico institucional en líneas estratégicas concretas para fortalecer la sostenibilidad, competitividad y modernización del SCPN durante el período 2026–2029.

Tabla 29: MATRIZ CAME CA

CORREGIR (Debilidades)	AFRONTAR (Amenazas)
C1. Automatizar procesos críticos institucionales y reducir dependencia de trámites manuales.	A1. Implementar un Plan Integral de Sostenibilidad Financiera frente al decrecimiento de aportantes.
C2. Reducir el índice de morosidad mediante reingeniería de cobranza y recuperación de cartera.	A2. Diversificar el portafolio de inversiones para mitigar riesgos financieros y volatilidad del mercado.
C3 Implementar un sistema automatizado de indicadores estratégicos y operativos, para el monitoreo en tiempo real con la implementación de un Tablero de indicadores para la toma de decisiones.	A3. Fortalecer la gestión regulatoria y jurídica frente a cambios normativos externos.
C4. Incorporar personal especializado en riesgos, cumplimiento, seguridad de información y analítica financiera.	A4. Fortalecer la gestión de liquidez para garantizar pago oportuno de cesantías futuras.
C5. Fortalecer la cultura organizacional basada en innovación, calidad y mejora continua.	A5. Implementar controles avanzados de ciberseguridad y continuidad operativa institucional.
C6. Digitalizar integralmente la gestión documental institucional bajo política cero papeles.	A6. Fortalecer la comunicación estratégica institucional para reducir riesgos reputacionales.
C7. Fortalecer la capacitación técnica institucional en riesgos, inversiones y gestión estratégica.	A7. Implementar modelos actuariales prospectivos para enfrentar riesgos de sostenibilidad del fondo cerrado.

CORREGIR (Debilidades)	AFRONTAR (Amenazas)
C8. Fortalecer el seguimiento y control del PEI mediante implementación de PMO institucional.	A8. Fortalecer controles PLAFT y cumplimiento regulatorio ante mayores exigencias de control externo.
C9. Reestructurar y modernizar productos financieros institucionales.	A9. Fortalecer reservas técnicas y fondo de contingencia institucional.
	A10. Implementar estrategias de continuidad tecnológica y protección de datos institucionales.

Elaborado por: Equipo Consultor y participantes del SCPN.

Tabla 30: MATRIZ CAME CA

MANTENER (Fortalezas)	EXPLOTAR (Oportunidades)
M1. Mantener la solidez financiera y liquidez institucional para garantizar sostenibilidad prestacional.	E1. Impulsar técnicamente la reapertura del fondo a través de estudios actuariales, financieros y jurídicos para garantizar la sostenibilidad institucional y la incorporación de nuevos servidores policiales.
M2. Mantener el fortalecimiento del portafolio de inversiones con enfoque de rentabilidad y seguridad.	E2. Implementar transformación digital institucional y automatización integral de servicios con la implementación de créditos en línea, portal y app móvil.
M3. Mantener el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 y fortalecer la mejora continua.	E3. Desarrollar nuevos productos financieros digitales para socios policiales.
M4. Mantener la capacidad institucional de pago oportuno de prestaciones y cesantías.	E4. Implementar herramientas de Business Intelligence y analítica institucional.
M5. Mantener la experiencia técnica institucional en inversiones, cesantías y administración financiera.	E5. Fortalecer el ecosistema digital del socio mediante app móvil y autoservicio.
M6. Mantener y fortalecer los controles tecnológicos y políticas de seguridad de información.	E6. Implementar certificación ISO 27001 y fortalecer ciberseguridad institucional.
M7. Mantener la estructura organizacional alineada a procesos y competencias institucionales.	E7. Desarrollar alianzas estratégicas financieras y tecnológicas.
M8. Mantener la presencia institucional desconcentrada a nivel nacional.	E8. Implementar gestión documental electrónica y política cero papeles.

MANTENER (Fortalezas)	EXPLOTAR (Oportunidades)
M9. Mantener la experiencia histórica y posicionamiento institucional del SCPN.	E9. Implementar modelos prospectivos actuariales y financieros de largo plazo.
M10. Mantener políticas y controles financieros orientados a sostenibilidad y gestión de riesgos.	E10. Fortalecer la gestión estratégica mediante PMO y tableros ejecutivos institucionales.

Elaborado por: Equipo Consultor y participantes del SCPN.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL CAME

El análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) constituye la fase estratégica posterior al análisis FODA, permitiendo definir las acciones prioritarias que orientarán la implementación del Plan Estratégico Institucional 2026–2029. Su finalidad es transformar el diagnóstico institucional en líneas estratégicas de intervención que fortalezcan la capacidad del SCPN para enfrentar los desafíos del entorno, aprovechar las oportunidades y consolidar sus fortalezas.

C. Corregir las Debilidades

El SCPN orientará sus esfuerzos a superar las principales debilidades institucionales mediante un proceso de modernización organizacional, fortalecimiento tecnológico y desarrollo de capacidades.

Las acciones prioritarias estarán dirigidas a:

- Implementar la transformación digital mediante la automatización de procesos y la modernización del CORE institucional.
- Fortalecer la recuperación de cartera y optimizar la gestión financiera para mejorar la liquidez institucional.
- Implementar un sistema integral de gestión documental electrónica que garantice trazabilidad, eficiencia y seguridad de la información.
- Incorporar herramientas de inteligencia de negocios (Business Intelligence) para fortalecer la toma de decisiones basada en datos.
- Desarrollar nuevos productos y servicios financieros digitales que respondan a las necesidades de los socios aportantes.
- Fortalecer las competencias del talento humano mediante programas permanentes de capacitación especializada.
- Consolidar un modelo institucional de mejora continua basado en indicadores de desempeño y evaluación estratégica.
- Implementar una estrategia integral de comunicación y experiencia del socio que fortalezca la atención y fidelización.

Resultado esperado

Incrementar la eficiencia operativa, fortalecer la capacidad institucional, mejorar la calidad de los servicios y consolidar un modelo de gestión moderno, digital y orientado a resultados.

A. Afrontar las Amenazas

Frente a un entorno caracterizado por cambios regulatorios, riesgos financieros, amenazas tecnológicas y alta incertidumbre económica, el SCPN fortalecerá sus mecanismos de gestión preventiva y resiliencia institucional.

Las principales acciones serán:

- Fortalecer la sostenibilidad actuarial y financiera mediante una gestión integral de riesgos.
- Diversificar las fuentes de ingresos para reducir la dependencia de los aportes tradicionales.
- Automatizar procesos críticos y fortalecer la continuidad operativa institucional.
- Intensificar las estrategias de recuperación de cartera para disminuir la morosidad.
- Fortalecer el cumplimiento normativo y la gestión integral de riesgos.
- Implementar un modelo de comunicación estratégica y gestión reputacional.
- Consolidar una cultura organizacional basada en ética, transparencia y resultados.
- Fortalecer la protección de datos y la seguridad de la información mediante herramientas digitales.
- Implementar una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para fortalecer la ejecución del Plan Estratégico.
- Mantener actualizadas las capacidades técnicas y normativas del talento humano.

Resultado esperado

Reducir la exposición a riesgos financieros, tecnológicos, regulatorios y reputacionales, garantizando la sostenibilidad institucional y la confianza de los socios aportantes.

M. Mantener las Fortalezas

El SCPN preservará y potenciará sus principales fortalezas institucionales como base para asegurar la continuidad y sostenibilidad del Fondo.

Las principales líneas de acción serán:

- Fortalecer la gestión financiera y actuarial para garantizar el equilibrio del fondo cerrado.
- Consolidar una adecuada administración del portafolio de inversiones basada en criterios de rentabilidad y riesgo.
- Mantener reservas técnicas suficientes que aseguren el pago oportuno de prestaciones.
- Fortalecer la ciberseguridad y la continuidad operativa de los sistemas institucionales.
- Consolidar un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI) alineado con la norma ISO 27001.
- Fortalecer la gestión jurídica para proteger la autonomía institucional.
- Mejorar continuamente la transparencia, la rendición de cuentas y la calidad de los servicios.
- Consolidar la comunicación institucional y la gestión de la reputación corporativa.

Resultado esperado

Conservar la solidez financiera, la confianza institucional y la estabilidad operativa del SCPN, fortaleciendo su posicionamiento como una entidad previsional eficiente y transparente.

E. Explotar las Oportunidades

El SCPN aprovechará las oportunidades derivadas de la transformación digital, la innovación financiera y la evolución del sistema previsional para generar mayor valor a sus socios aportantes.

Las principales acciones comprenden:

- Impulsar técnicamente la reapertura del fondo mediante estudios actuariales, financieros y jurídicos que respalden su sostenibilidad.
- Modernizar integralmente el CORE institucional mediante servicios digitales y procesos automatizados.
- Consolidar un modelo permanente de mejora continua orientado a la excelencia institucional.
- Diversificar las inversiones fortaleciendo la sostenibilidad financiera y actuarial.
- Ampliar los canales digitales de atención para incrementar la cobertura institucional.
- Incorporar analítica de datos e inteligencia institucional para optimizar la gestión estratégica.
- Desarrollar alianzas estratégicas con instituciones financieras y tecnológicas.
- Implementar modelos predictivos para fortalecer la gestión financiera, actuarial y de liquidez.
- Fortalecer las capacidades técnicas del talento humano mediante programas de especialización.
- Desarrollar nuevos productos financieros digitales orientados a las necesidades de los servidores policiales.

Resultado esperado

Incrementar la competitividad institucional, ampliar la cobertura de servicios, generar nuevas fuentes de valor para los socios aportantes y posicionar al SCPN como una institución innovadora, sostenible y preparada para los retos futuros.

Análisis Integrado del FODA

El análisis FODA realizado evidencia que el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional (SCPN) dispone de importantes fortalezas institucionales que constituyen una base sólida para afrontar los desafíos del entorno. Entre ellas destacan la estabilidad financiera alcanzada durante los últimos años, la experiencia en la administración del fondo de cesantía, la capacidad técnica para gestionar inversiones y créditos, el respaldo normativo de la institución y la confianza generada entre sus socios aportantes. Estas fortalezas, combinadas con oportunidades como la transformación digital, el desarrollo de nuevos productos financieros, el uso de analítica de datos, la automatización de procesos y la posible reapertura del fondo a nuevos servidores policiales, permiten proyectar un modelo institucional más moderno, eficiente y sostenible, orientado a incrementar el valor generado para los aportantes y fortalecer la competitividad del SCPN.

No obstante, el diagnóstico también identifica debilidades estructurales relacionadas con la limitada digitalización de procesos, la necesidad de fortalecer la gestión de riesgos, la recuperación de cartera,

la gestión documental, el desarrollo del talento humano y la modernización tecnológica. Estas condiciones, sumadas a amenazas como la volatilidad de los mercados financieros, los cambios regulatorios, el incremento de los riesgos cibernéticos, la presión sobre la sostenibilidad actuarial y la creciente demanda de servicios digitales, hacen indispensable consolidar un proceso integral de transformación institucional. En este contexto, las estrategias formuladas buscan fortalecer la sostenibilidad financiera, optimizar la gestión operativa, robustecer la gobernanza institucional, impulsar la innovación tecnológica y mejorar la experiencia de los socios aportantes, garantizando que el SCPN mantenga su estabilidad patrimonial y continúe generando beneficios de manera eficiente, transparente y sostenible durante el período 2026–2029.

Tabla 31: MATRIZ ESTRATEGICA CAME

Diagnóstico FODA	Acción CAME	Estrategias	Resultado esperado
Fortaleza: Solidez financiera y experiencia institucional	Mantener	FA1, FA3, FA5	Garantizar la sostenibilidad financiera y actuarial del SCPN.
Fortaleza: Gestión técnica y jurídica consolidada	Mantener	FA4, FA6	Fortalecer la gobernanza, transparencia y seguridad jurídica institucional.
Fortaleza: Infraestructura tecnológica institucional	Mantener	FA2, FA7	Incrementar la seguridad de la información y la continuidad operativa.
Fortaleza: Posicionamiento institucional	Mantener	FA8	Fortalecer la confianza y reputación institucional frente a los socios aportantes.
Oportunidad: Transformación digital	Explotar	FO2, FO5, FO6	Modernizar los procesos y ampliar los servicios digitales.
Oportunidad: Nuevos productos financieros	Explotar	FO10	Diversificar los servicios y generar nuevas fuentes de ingresos.
Oportunidad: Analítica e Inteligencia Artificial	Explotar	FO6, FO8	Mejorar la toma de decisiones mediante información estratégica.
Oportunidad: Reapertura del fondo	Explotar	FO1	Incrementar la base de aportantes y fortalecer la sostenibilidad institucional.
Oportunidad: Alianzas estratégicas	Explotar	FO7	Fortalecer la capacidad institucional mediante cooperación externa.
Debilidad: Procesos manuales	Corregir	DO1, DO5	Incrementar la eficiencia mediante automatización institucional.
Debilidad: Baja digitalización de servicios	Corregir	DO2	Incrementar el acceso digital y mejorar la atención al socio.
Debilidad: Gestión de cartera	Corregir	DO3	Mejorar la recuperación de cartera y fortalecer la liquidez.
Debilidad: Gestión basada en datos	Corregir	DO6	Fortalecer la planificación y el seguimiento estratégico.
Debilidad: Capacidades institucionales	Corregir	DO4, DO9	Incrementar las competencias técnicas y la gestión de riesgos.
Debilidad: Mejora continua	Corregir	DO7	Consolidar una cultura institucional orientada a resultados.
Debilidad: Comunicación con el socio	Corregir	DO8	Incrementar la satisfacción y fidelización de los aportantes.
Amenaza: Riesgo actuarial y financiero	Afrontar	DA1, DA2	Garantizar la sostenibilidad financiera del fondo.
Amenaza: Riesgos tecnológicos	Afrontar	DA3, DA8	Incrementar la resiliencia tecnológica y la protección de la información.
Amenaza: Morosidad y liquidez	Afrontar	DA4	Reducir la cartera vencida y fortalecer el flujo financiero.
Amenaza: Cambios regulatorios	Afrontar	DA5, DA10	Garantizar el cumplimiento normativo y fortalecer la capacidad institucional.

Diagnóstico FODA	Acción CAME	Estrategias	Resultado esperado
Amenaza: Riesgo reputacional	Afrontar	DA6, DA7	Fortalecer la imagen institucional y la confianza de los socios.
Amenaza: Baja capacidad de ejecución	Afrontar	DA9	Mejorar la ejecución y seguimiento del Plan Estratégico Institucional.

Elaborado por: Equipo Consultor

7.4 Matriz de Priorización Estratégica

Con base a las matrices de Aprovechabilidad, Vulnerabilidad y el análisis CAME, la mejor práctica de planificación estratégica se agrupan las estrategias (FO, FA, DO y DA) en iniciativas estratégicas institucionales que permitan concentrar los recursos del SCPN en aquellas acciones que generan mayor impacto para el período 2026–2029. El documento ya identifica como ejes principales la sostenibilidad financiera, la transformación digital, la gestión de riesgos, la modernización institucional y la experiencia del socio.

La Matriz de Priorización Estratégica está basada en cuatro criterios, alineados con las matrices de Aprovechabilidad, Vulnerabilidad y CAME:

Criterio	Peso
Impacto en la sostenibilidad institucional	35%
Contribución al cumplimiento del PEI	30%
Urgencia frente al riesgo institucional	20%
Factibilidad de implementación	15%

Escala de valoración:

- 5 = Muy Alto
- 4 = Alto
- 3 = Medio
- 2 = Bajo
- 1 = Muy Bajo

Tabla 32: Matriz de Priorización Estratégica SCPN 2026–2029

Nº	Iniciativa Priorizada	Estratégica	Estrategias relacionadas	Impacto	PEI	Urgencia	Factibilidad	Puntaje
1	Garantizar la sostenibilidad financiera y actuarial del Fondo		FO1, FO4, FO8, FA1, FA3, FA5, DA1, DA2	5	5	5	4	4,85
2	Transformación Digital Integral (CORE, automatización, App, portal, cero papeles)		FO2, FO5, FO6, DO1, DO2, DO5, DA3, DA8	5	5	5	4	4,85

3	Gestión Integral de Riesgos y Seguridad de la Información	FA2, FA7, DO4, DA5, A5, E6	5	5	5	4	4,85
4	Fortalecimiento de la Gestión Estratégica mediante BI, PMO e indicadores	FO6, FO8, DO6, DA9, C3, E4, E10	5	5	4	5	4,80
5	Recuperación de cartera y fortalecimiento de liquidez	DO3, DA4, C2, A4, A9	5	4	5	4	4,55
6	Desarrollo de nuevos productos financieros y reapertura del fondo	FO1, FO10, DO9, E1, E3	5	5	3	3	4,30
7	Fortalecimiento del talento humano y cultura organizacional	FO9, DO8, DA7, DA10, C4, C5, C7	4	4	4	5	4,15
8	Comunicación institucional y experiencia del socio	FO5, DO7, FA6, FA8, DA6	4	4	4	5	4,15
9	Fortalecimiento del Sistema Integrado de Gestión (ISO 9001 e ISO 27001)	FO3, FA7, M3, E6	4	4	3	5	3,95
10	Alianzas estratégicas e innovación institucional	FO7, E7	4	3	3	4	3,55

Elaborado por: Equipo Consultor

7.4.1 Clasificación de Prioridad

Prioridad I (Críticas)

Son indispensables para garantizar la sostenibilidad del SCPN.

- Sostenibilidad financiera y actuarial
- Transformación digital institucional
- Gestión integral de riesgos
- Gobierno institucional mediante BI y PMO

Estas estrategias responden directamente a las principales fortalezas y oportunidades identificadas (FO), así como a las amenazas críticas y debilidades relacionadas con sostenibilidad, digitalización y control institucional.

Prioridad II (Alta)

Consolidan la eficiencia institucional.

- Recuperación de cartera
- Desarrollo de nuevos productos financieros
- Fortalecimiento del talento humano
- Comunicación institucional

Estas iniciativas permiten corregir debilidades y aprovechar oportunidades derivadas de la innovación financiera, la especialización técnica y la mejora de la relación con el socio.

Prioridad III (Media)

Fortalecen la institucionalidad a mediano plazo.

- Sistema Integrado de Gestión
- Alianzas estratégicas

Estas acciones complementan la modernización institucional y potencian la capacidad de innovación y cooperación externa.

Tabla 33: Mapa de Prioridades

No.	Prioridades	Horizonte
1	Sostenibilidad financiera y actuarial	2027–2029
2	Transformación digital	2027–2028
3	Gestión integral de riesgos	2027–2029
4	Gobierno institucional (PMO, BI, indicadores)	2027–2028
5	Recuperación de cartera	2027–2029
6	Nuevos productos y reapertura del fondo	2027–2029
7	Talento humano	Permanente
8	Comunicación y experiencia del socio	Permanente
9	Calidad y certificaciones	Permanente
10	Innovación y alianzas	2027–2029

Elaborado por: Equipo Consultor

8. PROSPECTIVA TECNICA

La prospectiva estratégica se define como los diferentes enfoques que se establecen para imaginar y anticiparse a un futuro de manera muy abierta, pero al mismo tiempo con cierta estructura que ayude a determinar lo que se puede hacer ahora en la institución. Permite explorar e identificar las oportunidades y riesgos que emergen de las diversas señales que configuran el futuro. La elaboración y desarrollo de la prospectiva técnica está basada en tres escenarios que simulan futuros posibles no predicciones, orientados al decrecimiento, mantenimiento y crecimiento de aportantes al SCPN, considerando que actualmente es un fondo cerrado y proyectando la posibilidad de ser un fondo social fortalecido con el potencial incremento de 24 mil nuevos servidores policiales como socios del SCPN (datos proporcionados por el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional - SCPN al mes de abril de 2026).

“En un entorno global marcado por transformaciones aceleradas y, con frecuencia, impredecibles, los estudios de futuro adquieren una importancia estratégica, pues permiten la anticipación, preparación y resiliencia para enfrentar estos cambios y mitigar sus efectos. Frente a la incertidumbre predominante en el mundo actual, los ejercicios de largo plazo pueden ser una herramienta eficaz para la construcción de conocimiento que permita la anticipación y la respuesta oportuna del país Estado y de sus instituciones frente a entornos cada vez más complejos y dinámicos.” (Plan Nacional de Desarrollo – Ecuador No Se Detiene 2025-2029, agosto 2025).

En este caso de la Planificación Estratégica con Prospectiva para el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional – SCPN, la referencia aplicable ha considerado en medida de la aplicabilidad, los postulados de la escuela de prospectiva francesa a través de la construcción participativa del futuro. Esta metodología, recopilada en el Documento paso a paso PEI (Solá y Veloz 2026), busca anticipar y construir el futuro sobre la base del enfoque sistémico y participación de diversos actores (altos jefes policiales en servicio activo y pasivo, servidores del SCPN, juicio del consultor), combinando la reflexión y la acción; más allá de la predicción de un futuro incierto.

La visión de la prospectiva de largo plazo al 2036 constituye el escenario apuesta, es decir, la proyección del SCPN que se espera construir y establecer en los próximos 10 años. Esta visión se construye a partir del ideal de variables estratégicas, en concordancia con los objetivos estratégicos institucionales; esto permite anticiparse y responder a las dinámicas y tendencias del contexto externo en materia económica, ambiental, política, sociodemográfica, tecnológica, legal, entre otras dimensiones que inciden en el desarrollo del país y afectan al SCPN; asimismo, de las variables determinadas en el análisis FODA desde el contexto interno del SCPN.

Para levantar información probable de los escenarios futuros que le esperan al SCPN, se utilizó una modificación del Método Delphi (apropiado a las circunstancias y eventos del contexto en el que se gestiona el SCPN y bajo total control y responsabilidad del consultor), que es la consulta a un panel de expertos y no expertos relacionados con las condiciones anteriores, presentes y futuras del SCPN.

A criterio del consultor, se buscaron personas con experiencias de Alta Dirección Institucional en el SCPN tanto en Servicio Activo como en Servicio Pasivo, entendiéndose que la Estrategia a Futuro de esta entidad requiere de expertos que estuvieron desempeñando funciones de dirección y jefatura en el SCPN y por ser también actores del más alto nivel en la Policía Nacional, visualizan un conjunto de eventos presentes y futuros que podría tener incidencia tanto de la PN como en el SCPN; y se constituyó el panel de personas a ser entrevistadas con estos perfiles:

Tres Altos Oficiales en Servicio Pasivo de la Policía Nacional, que han tenido la oportunidad de prestar sus servicios al SCPN a nivel directivo como integrantes de la Junta Directiva del SCPN.

- El GENERAL INSPECTOR PATRICIO CARRILLO (S.P.), ex – MINISTRO DEL INTERIOR 2022; ex – COMANDANTE GENERAL DE LA POLICIA NACIONAL 2020; Actuó como Secretario de la Junta Directiva del SCPN en 1998.
- El GENERAL SUPERIOR FAUSTO SALINAS (S.P.), ex - COMANDANTE GENERAL DE LA POLICIA NACIONAL 2022 – 2023. Fue Director de Planificación de la Policía Nacional. Actuó como Vocal Principal de los Oficiales Superiores ante la Junta Directiva del SCPN.
- El GENERAL DE DISTRITO FAUSTO OLIVO (S.P.), ex - DIRECTOR DE TALENTO HUMANO DE LA POLICIA NACIONAL, Actuó como Presidente de la Junta Directiva del SCPN, en el período abril 2021 – marzo 2022.

Tres Oficiales de Estado Mayor en Servicio Activo de la Policía Nacional, que han estado en funciones u ocupan funciones en la Dirección Ejecutiva y en la Jefatura de Planificación del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional.

- La CORONEL E.M. IRANY RAMÍREZ, ex - Directora Ejecutiva del SCPN periodo abril 2024 – marzo 2026.
- El CORONEL E.M. MIGUEL PAZMIÑO, Director Ejecutivo del SCPN en funciones desde abril 2026.
- La MAYOR JAIRA SAAVEDRA, Jefe del Departamento de Planificación del SCPN en funciones desde julio 2025.

Estas seis personas, ofrecen en el análisis prospectivo sus opiniones y puntos de vista, apoyadas en las experiencias vividas con relación al SCPN.

Para contrastar las opiniones de los expertos se invitó a participar en el panel a un Oficial en Servicio Pasivo de la Policía Nacional, que en su vida policial no solicitó o utilizó los servicios prestados por el SCPN; y tampoco prestó servicio alguno a esta entidad. Por lo cual es un No Experto, pero si una persona parte interesada en el tema.

- El GENERAL INSPECTOR EDMUNDO MONCAYO (S.P.), Oficial retirado de la Policía Nacional en el año 2017. Ex socio del SCPN.

A este panel de expertos y no expertos, se les presentó un conjunto de temas para que, a través de preguntas personales abiertas se recojan los diferentes puntos de vista de cada persona entrevistada, sobre las siguientes variables:

- a. Propósito de existencia del SCPN. Con la finalidad de asegurar que existe pertenencia del entrevistado con la misión institucional del SCPN.

- b. Condiciones legales actuales y futuras del SCPN. Importante para comprender el marco legal pasado, actual y probable a futuro, que tiene cada uno de los participantes.
- c. Factores que inciden en la permanencia a largo plazo de los servidores policiales en la PN. Con el objetivo de reforzar o desmitificar la razón para hacer carrera en la PN.
- d. Factores que inciden en la probabilidad de renuncia de los servidores policiales al cumplir 20 años de servicio en la PN. Se trata de identificar las causas que motivan al retiro temprano de los servidores policiales de las filas de la institución
- e. Elementos que relacionan al servidor policial de la PN con el aportante activo al SCPN. Conocer las razones por las cuales se acepta o rechaza el aporte económico de un servidor policial como socio del SCPN.
- f. Riesgos o amenazas a las que potencialmente se enfrentará el SCPN. La institución de una u otra manera tiene un contexto externo en el cual opera, tanto por su relacionamiento con actores externos, como los riesgos no sistémicos propios de sus actividades.
- g. Visión a futuro del SCPN, desde su propia opinión. Este tema debe cubrir la percepción a futuro de lo que debe ser el SCPN dentro de unos diez años.

Estas variables fueron determinadas por el consultor, luego de mantener conversaciones con los profesionales de los Departamentos Financiero, ATF, Riesgos, Cumplimiento, Inversiones Privativas y No Privativas, Planificación, Talento Humano, Dirección Ejecutiva y otros. Asimismo, se mantuvo conversaciones informales con diferentes servidores policiales asignados al SCPN, para tener la percepción real del servidor policial en servicio activo respecto al sistema de cesantía.

Se realizaron entrevistas no estructuradas con las preguntas abiertas relacionadas a la situación pasada y actual del SCPN, así como la visión de cada uno sobre el futuro de la institución en un período de los próximos 10 años.

Es importante anotar que solo la Alta Administración del SCPN, y Altos Oficiales (S.P.) de la PN son llamados a visionar los futuros deseados para la institución; por lo tanto, no se tomaron en consideración a otros actores del sistema como los técnicos operativos o empleados civiles del SCPN.

A pesar de los criterios de selección del panel de expertos y no expertos, las opiniones recogidas se basan en el juicio, la experiencia y la percepción de participantes. Esto introduce un componente de subjetividad que podría variar si se cambia a los integrantes del panel.

8.1 ENTREVISTAS A EXPERTOS Y NO EXPERTOS SOBRE EL SCPN

A continuación, se presentan los elementos más relevantes recogidos durante la entrevista guiada por el consultor al panel de expertos y no expertos:

Entrevista No. 1.

El Servicio de Cesantía de la Policía Nacional es una institución que brinda beneficios a los servidores policiales en el aspecto económico, al permitir el acceso a créditos en mejores condiciones de requisitos documentarios y tasas de interés más convenientes. Los policías pueden acercarse a esta institución y pedir su crédito. Se debe recordar que el SCPN cumple estrictamente con su razón de existencia que es

pagar la cesantía y beneficios de salida de la PN los servidores policiales que por diferentes motivos se retiran de la institución policial.

Es importante establecer una fisura grande en el nivel de confianza del ISSPOL debido a una pérdida de fondos por aproximadamente 900 millones de dólares en el año 2016. Esto afectó a la credibilidad del SCPN, porque se creía que podría correr con igual suerte.

Al interior de las filas policiales, a todo nivel, tanto técnicos operativos como oficiales directivos, incrementaron su nivel de desconfianza, asumiendo que se debía cubrir con sus dineros la brecha abierta en el ISSPOL.

La salida de personal policial de la institución PN, se entendería por la sobrecarga laboral que tienen, no existen incentivos para el trabajo del día a día, el policía se encuentra en muchos casos fuera del entorno familiar, no existe una meritocracia real para los ascensos, se siente explotado, no percibe una garantía de estabilidad; al policía le falta “salud” hay personal con muchos problemas cardíacos, y de situaciones de estrés. El policía debe comprar sus uniformes por su cuenta y ver el sitio para solventar su rancho.

También los policías sienten en altas esferas que existen círculos de poder que influyen en méritos y ascensos, esto produce una desmoralización a mediano plazo, pierde identidad con la institución. Últimamente perciben que no existe el respaldo necesario y suficiente a las acciones policiales que ejercen contra la delincuencia en general.

Sin embargo, muchos policías quieren quedarse en la PN por muchos años, más allá de cumplir los 20 años, porque ven que tienen un trabajo estable, tienen buenas oportunidades y llegar a 25 años de servicio representa mejores beneficios de retiro; muchos técnicos operativos y oficiales se hicieron policías por un sentido de pertenencia, de identidad incluso por antecedentes familiares (padres, hermanos, otros familiares).

Los policías que pueden permanecer en cargos cómodos (trabajo de oficina), o plazas con menor inseguridad, cercano a sus familias, optaría por seguir en la institución. También, los policías perciben un sueldo, que mensualmente cubre las necesidades personales y familiares, y ven a largo plazo, la posibilidad de hacer carrera en la PN.

Considera que el SCPN debe ser fortalecido para en el futuro tener muchos años de existencia, debe ser el respaldo para todos los servidores policiales. Aquellos que tengan necesidades financieras encuentren en los créditos del SCPN un respaldo inmediato y solución a esas necesidades. Los créditos son uno de los beneficios más importantes para los policías en servicio activo, incluso por las referencias de buen pagador, les permiten ingresar al sistema crediticio nacional.

Además, el SCPN provee del beneficio de la cesantía y de las compensaciones por los rendimientos del fondo de aportes, lo que incrementa el monto de esa cesantía.

Lo que puede suceder en los próximos 10 a 15 años con la PN, es que no va a crecer como debe ser para responder a las necesidades de la sociedad ecuatoriana; puede ser fraccionada, los gobiernos autónomos descentralizados pueden reclamar la competencia de la seguridad pública y demás elementos relacionados en el contexto del control policial. Con esto, se debilitaría no solo al SCPN sino también al ISSPOL. Considera que se debe aprovechar la aceptación mayoritaria ciudadana que existe hacia la Policía Nacional, para que estas entidades sigan por muchos, muchísimos años. Incrementar y fortalecer estrategias de comunicación al interior de la institución PN, trabajar muy de cerca con el personal de la Unidades Policiales.

Entrevista No. 2.

El Fondo Social del SCPN debería ser abierto, para que los servidores policiales reciban beneficios desde el enfoque del ser humano, y el punto central sea brindar bienestar emocional y financiero a sus vidas. El ISSPOL debe ver al servidor policial como el beneficiario de sus servicios financieros.

Los policías quieren quedarse en la institución, Primero por su carrera que es la aspiración de llegar hasta el final en sus grados más altos. Segundo, por una imagen de quienes representan al estado de derecho en el país. Tercero, Por “negocios” que se les faciliten realizar utilizando la prebenda de ser policía, incluyendo en algunos casos caer en actos de “corrupción”. Cuarto, porque si dejo la Policía Nacional - PN, se me reducen los ingresos y no sé qué hacer a futuro.

Los policías quieren irse de la institución, Primero, por una necesidad económica que se les presentó y puede beneficiarse del monto de la cesantía a su retiro, y la posibilidad de obtener un trabajo mejor remunerado y más tranquilo. Segundo, los policías están en su profesión pasando por momentos de alto nivel de riesgo de sus integridad física y emocional, riesgos propios de la profesión. Tercero, para resguardar su entorno familiar debido a cambios de plazas fuera de su comunidad, tienen que cuidar de familiares (padres o hijos). Cuarto, un clima laboral negativo, ya se cansaron de lidiar con ciertos jefes abusivos.

Debería existir un entendimiento, un empate entre la Policía Nacional y el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, sobre todo en el aspecto financiero: el número de policías si se incrementa implica más dinero de aporte al Fondo Social; si existen menos policía, implica menos dinero que ingresa al fondo.

El SCPN debería ser el receptor único de fondos para retiro o cesantía de los servidores policiales; con esto el policía tiene acceso a préstamos de diferente clase para mejorar su calidad de vida; se mantendrían convenios con empresas dentro del ámbito de desarrollo de vida del policía y su familia; los policías deben recibir capacitaciones en administración financiera, emprendimiento de negocios. Además, deben recibir capacitaciones en los temas de Inteligencia Emocional, Vida Espiritual, Vivir con Propósito, una nueva Visión de vida al salir de la PN, en elementos de Salud y Ejercicio para mantenerse bien el mayor tiempo de vida restante. Esto implica que habrá hábitos a cambiar, es decir hábitos a perder y nuevos hábitos a adquirir.

El SCPN, actualmente tiene por finalidad administrar los recursos de los policías que están en el Fondo Social y garantizar el pago del seguro de cesantía al retiro del servidor policial de la PN.

Qué riesgos y amenazas se pueden estimar a futuro: que existan atrasos o se elimine el aporte del estado al fondo de cesantía de la PN. Posibles Fraudes Internos por delincuencia organizada; Inversiones con alto riesgo y potencial de perder el capital invertido; Corrupción Interna, para gestionar beneficios a terceros o personales; Malas prácticas de Abogados en detrimento del SCPN; Falta de cumplimiento de la normativa legal e interna de procesos.

También se ven como amenazas, que el Ministerio de Finanzas quiera utilizar los dineros destinados al fondo de la SCPN para cubrir déficits de presupuesto; que otros Seguros Sociales o Fondos de Cesantía reclamen a las autoridades correspondientes por los privilegios que tiene el SCPN principalmente por el aporte del estado; que la Asamblea Nacional pueda legislar en contra de la apertura del fondo y restitución de derechos de los policías de integrarse al SCPN.

La mejor opción es lograr un marco jurídico irreversible por el cual los servidores policiales deben estar afiliados al SCPN y que los aportes ingresen al Fondo Social.

El SCPN es una institución clave para el fortalecimiento financiero del policía y de sus familias.

El SCPN en un lapso de 10 años, debería estar unificado, sin la intervención del ISSPOL; grande y fortalecido financieramente; con bienes inmuebles liquidados; Una institución moderna, utilizando tecnología digital, con controles, alertas y trazabilidad de todas las transacciones que se efectúen en la entidad; Con una APP del SCPN que interconecte toda la información de cada socio, con su beneficios y aportes y brinde proyecciones del monto de cesantía a largo plazo. Comunicación estratégica para que el servidor policial pueda manejar temas de dineros, que sepa invertir en un potencial negocio, que obtenga préstamos para crecer, que sepa diferencia gastos de inversión versus gastos de consumo. Una entidad muy ágil en otorgar crédito, pago de prestaciones, simplificación de trámites y requisitos, con una Gestión Documental integrada. El SCPN debe ser una institución con estructura suficiente, con recursos financieros, con personal capacitado.

Entrevista No. 3.

La razón de existencia del SCPN es garantizar el retiro de los servidores policiales mediante el pago de la prestación de cesantía al momento de la baja de la PN.

Considera que existe una dependencia del SCPN respecto del ISSPOL, para realizar inversiones no privativas. Actualmente esto ya cambió con el reglamento de inversiones no privativas del SCPN que le provee de independencia para esas inversiones.

Presenta 3 ENFOQUES:

Primero, que es continuar la tendencia de no tener incremento de aportantes por no ingreso de nuevos socios de la PN al SCPN, lo que afecta al Fondo Social por tener cada vez menos ingresos económicos en dinero debido a los cesantes que mes a mes se retiran de las filas de la PN.

Segundo, que se continúe el descuento a los servidores policiales que desde el 2016 no son socios del SCPN hasta la presente fecha, que esos fondos están siendo aportados al ISSPOL, como aporte personal.

Tercero, existen servidores policiales que salieron del SCPN y se fueron al ISSPOL, se les dio sus aportes y el estado dejó de aportar, suspendió aportes al SCPN, luego de este evento los descuentos están en el ISSPOL.

Existe una resistencia pasiva de los Técnicos Operativos contra los Directivos. Los valores de cesantía del personal Directivo es aproximadamente el doble del personal de técnicos operativos, por resolución de la Junta Directiva de ese entonces. La sugerencia es ayudar más al Técnico Operativo para que la cesantía no sea aproximadamente el 50% de las cesantías de los Directivos.

Los policías que se quedan mayor tiempo en la institución de la PN, Primero piensan en que más años de servicio les representa un monto mayor de cesantía. Segundo, los servidores policiales ingresaron a la PN para ser algo en la vida, tiene un sentido de pertenencia a la entidad. Tercero, piensan en sus familias, los ingresos que tienen con estabilidad.

Los policías que piensan irse o se van lo hacen, Primero por temor a la nueva ley del Seguro Social de las FF. AA y Policía Nacional que desde el 2016 cambió las reglas de aportes al ISSPOL y por tanto su retiro de cesantía será menor. Segundo, por el nivel de riesgo que significa estar activo en la PN, la inseguridad del país, incremento de la delincuencia y terrorismo en todas sus formas. Tercero, por la Seguridad Social que espera tener afuera de las filas policiales. Cuarto, por la falta o tergiversación de la comunicación de la realidad del fondo del SCPN, a los servidores policiales. Quinto, por falta de francos, por lo cual el policía sufre un agotamiento físico y mental en el servicio policial. El servidor policial por estas condiciones ha reducido el cumplimiento del deber disciplinario, poniendo en juego la rigidez y cumplimiento del orden jerárquico dentro de la PN.

De aprobarse la Ley presentada por el ISSPOL, para que los fondos aportados por policías pasen al SCPN, se debe explicar el proceso de transición de fondos y socios desde el ISSPOL al SCPN, las condiciones de retiro que se tendrían, las condiciones del Seguro Social.

Estima que, en 10 años a futuro el SCPN no debe cambiar su razón de ser y existencia, que es asegurar el pago de la cesantía a los policías que salen de la institución. Debe ser una institución sólida financieramente, que otorgue préstamos productivos a sus socios, que aporte al desarrollo profesional y patrimonial del servidor policial. Una institución innovadora, con fondos destinados específicamente para negocios de emprendimiento, con diversificación de tipos de crédito (por ejemplo, créditos productivos de construcción). Apoyando al socio con un Fondo de Salud que sea complementario al servicio de Salud del ISSPOL.

Entrevista No. 4.

El SCPN en los próximos 10 años, debe compararse y superar las condiciones y servicios que ofrece el ISSPOL, establecimiento un gobierno corporativo a nivel directivo que facilite las operaciones de la entidad. Establecer un sistema de gestión de escenarios de corrupción para prevenir, detectar y tratar el soborno, basado en la norma ISO 37001, y lograr esta certificación integrándola con el sistema de gestión de la calidad ISO 9001. La institución debe contar con el suficiente personal policial asignado al SCPN y con personal civil, para cubrir todas las necesidades de la gestión integral de los servicios de crédito, prestacionales y de gestión operacional del SCPN. Este personal deberá tener estabilidad y con nombramiento, será capacitado y podrá a futuro trabajar en otras instituciones similares como BIESS, IESS, ISSPOL, ISSFA, imaginando que dadas las condiciones actuales del SCPN se materialice el cierre técnico del SCPN para el año 2042.

El SCPN actualmente cuenta con 2 oficiales superiores, 9 oficiales subalternos y 52 técnicos operativos en matriz, 15 en agencias y cuenta con 39 servidores públicos civiles para un total de 117 servidores. Este personal no cubre la totalidad de las necesidades de gestión y administración de la institución. El personal ideal deberá ser de 4 oficiales superiores, 11 oficiales subalternos, 73 técnicos operativos, 19 en agencias y 49 empleados civiles, para un total de 156 servidores públicos en el SCPN. Y mientras pasen los años el crecimiento institucional requerirá de mayor cantidad de personal totalmente capacitado y profesional para el desempeño de sus funciones.

Los créditos deberán serán digitales, mediante la web, más ágiles y rápidos tal que los créditos normales se entreguen en un período de 24 horas, y un crédito Urgente se entregue en una hora. Eliminar burocracia no necesaria, reducir o eliminar el uso del documento papel, con procesos estandarizados y automatizados.

El SCPN debe aplicar una transformación digital en su tecnología, que las transacciones del socio ser realicen por celulares, mediante aplicativos pertinentes a los servicios del SCPN. Atrás de estas transacciones deben establecerse y autorizarse montos de crédito para cada socio, para la gestión automática de esos créditos.

El SCPN estará fortalecido desde la legalidad con las reformas aprobadas y autorizadas de la Ley de cesantía y su reglamento, el estatuto de gestión por procesos, y un nuevo modelo de gestión enfocada en consolidar una gestión profesional y prudente del riesgo en las inversiones privativas y no privativas.

Debe convertirse en una institución referente en la gestión de prestaciones y servicios para los socios, que tenga aportes tripartitos, del estado, del personal policial e incluso del sector privado.

La optimización de servicios implica también brindar asesoría y capacitación en el aprendizaje del socio sobre temas empresariales y financieros, aceptación del personal sobre el modelo de negocio, y mantener relacionamiento activo con actores de los mercados financieros y empresariales. El SCPN deberá estar totalmente organizado, sin faltas o deficiencias.

Elaborar sin falta el informe de proyección anual de cupos y cuantías: El Asesor Actuarial y el Analista Actuarial elaboran con la debida diligencia el informe de proyección anual de cupos y cuantías y posible revalorización de la cuantía básica. En aplicación del Art 43 y Art. 44 de la Ley del SCPN, se presentará el informe a la Dirección Ejecutiva por parte del Asesor Actuarial a la Dirección Ejecutiva y esta envía para los informes técnicos de los Departamentos de Riesgos, ATF, Prestaciones y Económico Financiero. En el plazo de 8 días y los resultados obtenidos en el Informe de Proyección anual de cupos y cuantías y revaloración de la cuantía básica.

El SCPN deberá cubrir con solvencia las necesidades de liquidez para el pago de las prestaciones presupuestados de acuerdo con los cupos aprobados anualmente y asignados mes por mes.

Entrevista No. 5.

La situación actual del SCPN demanda una aprobación, en medida de lo posible, de la nueva Ley del Seguro Social del ISSPOL, que involucra al SCPN como el receptor de los aportes para la cesantía del personal policial. Si no se da esta aprobación, para que el Fondo sea abierto, entonces las condiciones de Fondo Cerrado provocarán en algunos años el cierre técnico del SCPN.

En la próxima década, el SCPN debe ser una entidad fortalecida para atender las necesidades y preocupaciones de los socios, con productos nuevos de beneficio social y crediticio, con un número mínimo de aportantes en déficit que se retiran, una institución estable y en crecimiento económico financiero.

Deberá estar totalmente automatizada, tener muchos convenios con entes públicos y privados, su personal comprometido con la institución. Aplicada la reforma al art. 69 del reglamento, de Inversiones Privativas para que cuando se vayan con la baja los servidores policiales cancelen el capital o por lo menos el 40% de la inversión, para tener la recuperación de este porcentaje y mitigar que caigan en mora cuando estén en servicio pasivo, sus cuotas sean más bajas. Incluso para permitir la acción de coactiva para socios morosos. Con créditos hipotecarios a largo plazo y con las mejores tasas y condiciones del mercado inmobiliario.

Entrevista No. 6.

El SCPN dentro de 10 años debe tener una fluidez económica sin restricciones o sobresaltos. Con un sistema tecnológico avanzado, con créditos en línea y simuladores de las condiciones a aplicar por parte de los socios. Los servicios se brindarán en línea mediante aplicaciones en celulares. Seguirá brindando créditos hipotecarios con los respaldos suficientes legales; y créditos prendarios bajo convenios empresariales y automatizados. Los procesos serán ágiles y parametrizados a las necesidades de los socios.

Se transformará en una organización de inversiones con alta profesionalización y administración prudente del riesgo, incluso como una entidad captadora de recursos para manejar finanzas personales. Se brindarán cursos de interés institucional a los servidores policiales.

Los créditos hipotecarios en mora serán sujetos de estudios y aplicación de refinanciamiento los viables, en caso de no ser factible, se aplicarán las demandas civiles legales pertinentes.

Los pedidos de préstamos de los socios no deberán tener restricciones salvo por los cierres contables de la institución. Ahora mejora a por lo menos dos períodos al mes.

Todas las deudas que los servidores policiales mantengan con el SCPN, deberán pagarse mediante cuotas que se descuentan del rol mensual del policía, directamente en la Dirección de Talento Humano de la PN.

Los policías que se quedan en la institución por muchos años, lo hacen por su plan de carrera, porque tienen asegurado un salario, mantienen beneficios como el ISSPOL, el Hospital de la Policía, los diferentes servicios de Bienestar social. El policía se beneficia de bonos, tiene fondo de reserva, sobresueldos. El policía representa el poder del estado dentro de la sociedad; y mantiene una estabilidad laboral que permite también una estabilidad de su familia.

Los policías que piensan irse lo más pronto de la institución policial, lo hacen porque tienen pocos francos, su estabilidad familiar se desmorona y tienen problemas emocionales. Quieren mantener a la familia unida, evitar divorcios. Necesitan recibir la cesantía para cubrir deudas mayores. Actualmente existe una cultura de que se debe cumplir 241 aportaciones y con eso obtienen todos los derechos y se van a buscar otro medio de vida teniendo ya una pensión segura. Pueden presentar problemas familiares como tener que cuidar a familiares de edad avanzada o con enfermedades crónicas. Por último, ya están pensando en instalarse un negocio propio y ser independientes.

Entrevista No. 7.

El SCPN debe regresar a las condiciones de operación anteriores a octubre del 2016, para que los servidores policiales que ahora aportan al ISSPOL, sean aportantes activos al SCPN, y que se mantengan las condiciones de retiro de la institución policial conforma a la tabla de retiros de incrementos anuales desde los 20 años a los veinte y cinco años de servicios, como tiempo de servicio mínimo para salir con los beneficios de la cesantía.

Los policías se quedarían por más tiempo de los 20 años, por tener una buena cesantía, en una edad que todavía son productivos, y por tanto la motivación principal es el dinero por recibir, que sería un buen capital para cualquier negocio o inversión productiva.

Los policías que están pensando en irse lo harían por una necesidad económica, primeramente, son policías que ingresaron por tener un trabajo, mas no por una vocación de servicio a la sociedad. No tienen motivación, les falta educación formal (para los técnicos operativos, no comprenden los beneficios sociales y financieros del SCPN).

Existen socios del SCPN, que no han hecho uso de los servicios del SCPN como son los diversos tipos de crédito, porque consideran que las tasas de interés son altas, y más tomando en cuenta que en muchos

casos se le presta su “propio” dinero. Existen alternativas en la COAC de la PN con mejores condiciones para los préstamos, y son más rápidos.

Aparte del cumplimiento de su misión del SCPN, que es garantizar el pago de la cesantía, la expectativa es que el SCPN pueda ofrecer un Servicio de Salud, mediante un Seguro de Salud Corporativo, privado como complemento al seguro de salud del ISSPOL.

Para fortalecer al SCPN, se debe fortalecer la Cultura Organizacional de la PN, para que se cumpla con el personal policial la vocación de proteger y servir a la sociedad.

8.2 SUSTENTOS DE INFORMACIÓN RELEVANTE PARA EL ESTABLECIMIENTO DE ESCENARIOS.

Desde la vigencia de la Ley de Fortalecimiento en el año 2017, el SCPN ha tenido una reducción de 13.912 socios aportantes (datos al 31 de diciembre de 2025).

Al mes de enero de 2026, se contabilizan 30.738 servidores policiales como socios del SCPN, de los cuales 2.803 son de nivel directivo y 27.935 son técnicos operativos.

El portafolio de inversiones del SCPN a diciembre del 2022 era de 1.146'624.446,88 dólares y tuvo una reducción del 5% a diciembre del 2023 54'278.115,50 dólares, situándose en 1,092'346.331,38

A diciembre del 2017 se tenía una cartera de colocación de créditos de USD127'657.400, y a diciembre del 2023 la cartera se sitúa en USD65'181.091,99, lo que representa una reducción de USD62'476.308,01, es decir una compresión del 48,9%, que tiene como efecto una reducción de la rentabilidad por colocación de inversiones privadas.

Conforme a una proyección de la Dirección de Riesgos, se estima que, partiendo de una solvencia de 3,13 en el 2023, se llegue al 2030 con una solvencia de 1,30. Este dato significa poner en riesgo la liquidez del Fondo Social.

En la elaboración del Plan estratégico Institucional del SCPN, uno de los insumos es el Informe de valuación actuarial con corte al 31 de diciembre de 2023 del Seguro de Cesantía administrado por el SCPN, el cual tiene un período proyectado de 40 (cuarenta) años. Esta valoración actuarial es la última vigente que tiene el SCPN.

Este documento respalda la información de estimación de activos y pasivos actuariales en el período indicado, y realizar revisiones de las condiciones económicas y financieras del Fondo Social en un esquema cerrado. La información disponible permite contemplar la situación general del Fondo Social del Seguro de Cesantía, con corte al 31 de diciembre de 2023 y su proyección al año 2063.

En el informe se presenta un resumen del balance actuarial del SCPN bajo un esquema de Fondo Cerrado, y se menciona: “.... el Seguro de Cesantía administrado por el SCPN presenta al 31 de diciembre de 2023, un déficit actuarial de aproximadamente US\$ 124'798.000 y un nivel de fondeo de 93.78% de

los pasivos actuariales, que se obtiene trayendo a valor presente a la tasa del 5.96% por 40 años el patrimonio al vencimiento en el año 2063". El déficit actuarial es del -6,22% de los Pasivos.

También se presenta un resumen del balance actuarial del SCPN bajo un esquema de Fondo Abierto, y se menciona: *"... bajo un escenario abierto en donde se incluyen los partícipes de la cesantía del ISSPOL y SCPN, se presenta al 31 de diciembre de 2023, una situación de sostenibilidad financiera y actuarial en el largo plazo con un superávit actuarial de aproximadamente US\$ 115'893.000 millones y un nivel de fondeo de 103.31% de los pasivos actuariales, que se obtiene trayendo a valor presente a la tasa del 5.96% por 40 años el patrimonio al vencimiento en el año 2063."* El superávit actuarial es del 3,31% de los Pasivos.

En el estudio actuarial tanto para el esquema cerrado como abierto se tomaron cupos 2.437 socios que se retiran y tienen derecho al de pago de prestaciones de cesantía y beneficio.

Conforme lo expresado con *"...resultados obtenidos, en el año 2025 se deberá utilizar el patrimonio del seguro, mismo que corresponde al Fondo Ordinario. Según las proyecciones realizadas, que incorporan un ajuste por las salidas masivas suscitadas en los años 2022 y 2023, este se agotará al término del año 2045. Esta situación es coherente con un esquema completamente cerrado, en el que, a medida que transcurre el tiempo, los ingresos por concepto de aportaciones disminuyen a consecuencia del envejecimiento de la población y al tiempo que acceden a los beneficios, así como con las salidas esperadas dado el comportamiento en los dos últimos años de la población."*

Se puede comentar que, en el año 2025, no se utilizó el patrimonio del seguro, del Fondo Ordinario, ya que las condiciones de gestión fueron favorables para la institución y se obtuvo un superávit.

Se menciona también: *".... Bajo el régimen cerrado los resultados previos a rendimientos son negativos, sin embargo, cuando se incorporan los intereses por la capitalización de las reservas el resultado final es positivo hasta el año 2045."* Para los años posteriores, y con el fin de evitar la descapitalización del fondo, se plantea regularizar la salida de socios del SCPN con cupos máximos mensuales y anuales, situación que se ha cumplido los 2 últimos años.

En el informe se afirma: *"El patrimonio a la fecha de valoración se agotará en el año 2034, a pesar de que se espera que una parte de la población permanezca activa hasta el año 2037, generando así una insuficiencia de fondos para los últimos años."*

Asimismo, se establece en el informe que: *"El patrimonio a la fecha de valoración se agotará en el año 2036, generando así una insuficiencia de fondos para el último año."* Esta afirmación predictiva, implica que el cierre técnico del Fondo Social se daría en el 2036.

La gestión económica financiera de los 2 último años, es positiva, lo que permite cuestionar si se generara una insuficiencia de fondos para el 2037. Por lo que es mandatorio realizar el nuevo estudio actuarial con corte a diciembre 2026, y con los nuevos escenarios establecer las nuevas condiciones de sostenibilidad económica financiera del Fondo Social del SCPN.

Como ha transcurrido el tiempo desde diciembre de 2023 a la fecha, y no se avizoran noticias de una potencial aprobación para que el Fondo Social sea abierto, en la consultoría de la Planificación Estratégica, las simulaciones de valoración del fondo con esquema abierto no se han considerado.

El equipo consultor del PEI no puede emitir ningún criterio jurídico o actuarial, ya que no es la especialidad de la consultoría y tampoco está contemplado en los TDRs y Orden de Compra objeto del contrato.

Estos antecedentes descritos con mayor amplitud en el Informe del Estudio Actuarial a diciembre 2023, de ninguna manera invalidan la elaboración y desarrollo del Plan Estratégico Institucional 2026 – 2029.

Se recomienda que con el estudio actuarial que se contrate para el 2026, se revise el PEI y se hagan las modificaciones, ajustes, cambios, incorporaciones, eliminaciones, etc, de tal manera de actualizar el PEI.

No está demás mencionar que un plan estratégico es un documento vivo que requiere de revisiones y actualizaciones periódicas. Se sugiere que sea realizado cada cuatrimestre, para analizar e incorporar los elementos de contextos interno y externo en los cuales opera el SCPN.

En el año 2023, se produjo un impacto financiero actuarial, ya que el ingreso de la operación se situó en \$ 94,326,580.77, sin embargo, hubo una salida de 3090 socios por un monto de \$188,225,154.99. (datos del Actuario Institucional).

Con los datos proporcionados por el Departamento de Contabilidad, a diciembre del 2022 se tuvo una rentabilidad de \$74,893,349.65, sin embargo, por lo mencionado en el punto anterior, a diciembre de 2023, se calculó una pérdida por \$-7,629,893.22.

La población de socios con menos de 20 años de servicio en la PN, que cumplirá el requisito de retiro, es de 25.983 socios; y el monto de prestaciones de cesantías sería de \$1'411.956.026,97. Con estos datos, quedaría una parte de socios de 10.681 desprotegidos y que el estado debería cubrir por un monto aproximado de \$578'110.544,00. (Datos de la Dirección de TICs).

La descapitalización de la Reserva Técnica empezaría el año 2034, según la Valuación Actuarial a diciembre de 2023.

El portafolio de inversiones al 30 de noviembre de 2025 obtuvo un aumento del 7,55%, traducido en términos monetarios USD. 87'455.900,79; obteniendo un total dentro del Portafolio de Inversiones de USD. 1.245'479.198,83. El rendimiento del portafolio de inversiones versus la tasa actuarial establecida al 2025 para el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, ha sido mayor situándose al 30 de noviembre de 2025 en 7,88%. (información del Departamento de ATF).

El portafolio de inversiones a diciembre de 2025 CERRÓ CON \$1.247'406.967,94 y se propone una portafolio a diciembre de 2026 por \$1.342'432.980,27, manteniendo dentro de los límites de inversión dispuesto en el Reglamento de Inversiones No Privativas del SCPN, Título VIII, DE LOS LÍMITES DE INVERSIÓN, Art. 51 de los Límites Máximos.

Desde el 2024 al 2028, los cupos se limitarán al número máximo que permita obtener un equilibrio financiero de tal manera que el patrimonio del fondo no se vea afectado, los pagos sería hechos con la rentabilidad de las inversiones del SCPN. Se presenta una simulación realizada por la Dirección Ejecutiva 2024-2026 que muestra el comportamiento de las salidas masivas de socios desde el 2024 hasta el 2037, fecha en la cual se cerraría técnicamente el Fondo Social.

Tabla 34: Comportamiento salida de socios

Año	Salidas al año	Déficit del año anterior	Cupos requeridos	Cupos máximos	Pagos reales
2024	3068	0	3068	2437	2437
2025	2998	631	3629	2193	2193
2026	2976	1436	4412	1974	1974
2027	2944	2438	5383	1777	1777
2028	2848	3606	6454	1599	1599
2029	2658	4856	7513	3197	3197
2030	2389	4316	6705	2929	2929
2031	2089	3777	5866	2629	2629
2032	1810	3237	5047	2350	2350
2033	1598	2698	4295	2137	2137
2034	1455	2158	3613	1994	1994
2035	1371	1619	2989	1910	1910
2036	1305	1079	2384	1845	1845
2037	5594	540	6134	6134	6134

Elaborado por: Equipo Consultor.

Fuente: Dirección de TICs.

Para fines de diciembre de 2026, se tiene que 3.990 socios cumplirán 20 años de servicio en la PN y potencialmente son servidores policiales que pueden solicitar el retiro y el pago de la cesantía por parte del SCPN (datos de la Dirección de TICs).

Para la estimación preliminar de cupos de cesantía para 2026, con base al estudio actuarial con corte al 31 de diciembre de 2023, el número máximo de cupos disponibles es 1.974, luego de restar 428 cupos pendientes de pago correspondientes a 2025, quedarían 1546 cupos disponibles. Se pretende con esto garantizar la sostenibilidad de las reservas técnicas del Fondo de Cesantía.

Existe una segunda opción para el 2026, que es otorgar 1,868 cupos, considerando dentro de este rubro los 428 cupos por pagar del año 2025, por consiguiente, quedarían 1282 para Técnicos Operativos y 114 para Nivel Directivo, sin contar los excesos y las salidas forzadas. El objetivo es lograr un equilibrio financiero que garantice la satisfacción de las solicitudes de cesantía; facilitando la reinversión en las reservas del seguro de cesantía, promoviendo su crecimiento sostenible. (Información de la Dirección Ejecutiva a marzo 2026).

8.3 ANÁLISIS MIC – MAC PARA LA PROSPECTIVA TÉCNICA.

La matriz de impacto cruzado MIC aplicado al análisis prospectivo, evalúa cómo interactúan, se influncian y modifican entre sí las variables del contexto en que opera el SCPN. Con este fin se listan siete variables, las mismas que fueron utilizadas y aplicadas en el cuestionario al panel de expertos y no expertos en el método Delphi modificado. Estas variables son:

1. Propósito de existencia del SCPN.
2. Condiciones legales actuales y futuras del SCPN.
3. Factores que inciden en la permanencia a largo plazo de los servidores policiales en la PN.
4. Factores que inciden en la probabilidad de renuncia de los servidores policiales al cumplir 20 años de servicio en la PN.
5. Elementos que relacionan al servidor policial de la PN con el aportante activo al SCPN.
6. Riesgos o amenazas a las que potencialmente se enfrentará el SCPN.
7. Visión a futuro del SCPN, desde su propia opinión.

Se simplifican los nombres de estas siete variables y así realizar el llenado de la matriz y las fórmulas aplicadas., para proceder con el análisis estructural de la Matriz de Impacto Cruzado aplicada al SCPN.

- V1 (PROP): Propósito de existencia del SCPN.
- V2 (LEGAL): Condiciones legales actuales y futuras del SCPN.
- V3 (PERM): Factores de permanencia a largo plazo de servidores policiales en la PN.
- V4 (RENUN): Factores de probabilidad de renuncia a los 20 años de servicio en la PN.
- V5 (APORT): Elementos que relacionan al servidor de la PN con el aportante activo al SCPN.
- V6 (RIESG): Riesgos o amenazas potenciales del SCPN.
- V7 (VISIO): Visión a futuro del SCPN.

8.4 Matriz de Impacto Cruzado Calificada

Se aplicó la siguiente escala de puntuación normalizada en el método MIC-MAC (Matriz de Impactos Cruzados – Multiplicación Aplicada a una Clasificación), de tal manera de calificar la influencia de una variable de la fila sobre una variable de la columna.

- **0:** Sin influencia. La variable de la fila no afecta en nada a la variable de la columna.
- **1:** Influencia débil. El impacto existe, pero es muy bajo o indirecto.
- **2:** Influencia media. El cambio en una variable altera de forma moderada a la otra.
- **3:** Influencia fuerte. El efecto es directo, determinante y muy importante.

Se relacionó la influencia directa entre las variables de las Filas y las Variables de las columnas, manteniendo el orden ya que una variable de fila puede tener un impacto respecto a una variable de columna, pero eso no implica que al revés se mantenga la calificación. Las calificaciones lógicas basadas en la naturaleza institucional del Fondo Social del SCPN (escala 0 a 3), se presentan a continuación:

Tabla 35: Matriz de Impacto Cruzado Calificada

Variables	V1 (PROP)	V2 (LEGAL)	V3 (PERM)	V4 (RENUN)	V5 (APORT)	V6 (RIESG)	V7 (VISIO)	MOTRICIDAD (Suma Fila)
V1 (PROP)	0	1	3	2	2	1	3	12
V2 (LEGAL)	3	0	2	3	3	3	3	17
V3 (PERM)	1	1	0	3	3	1	2	11
V4 (RENUN)	1	1	3	0	3	2	2	12
V5 (APORT)	2	2	3	3	0	2	2	14
V6 (RIESG)	3	3	2	2	2	0	3	15
V7 (VISIO)	2	1	1	1	2	2	0	9
DEPENDENCIA (Suma Columna)	12	9	14	14	15	11	15	Total = 90

Elaborado por: Equipo Consultor.

En esta matriz la Motricidad o Influencia se obtiene al sumar los valores de cada una de las filas. El valor obtenido indica el impacto total que la variable específica tiene sobre las demás variables. El mayor puntaje indica que la variable es más motriz, actúa como causa. También la Dependencia se obtiene al sumar los valores verticales de una columna. El valor sumado indica la sensibilidad de la variable frente a los cambios de las otras variables. El mayor puntaje indica que la variable es dependiente, actúa como efecto. Cada una de las variables al interior de la matriz se convierte ahora en una coordenada a ser

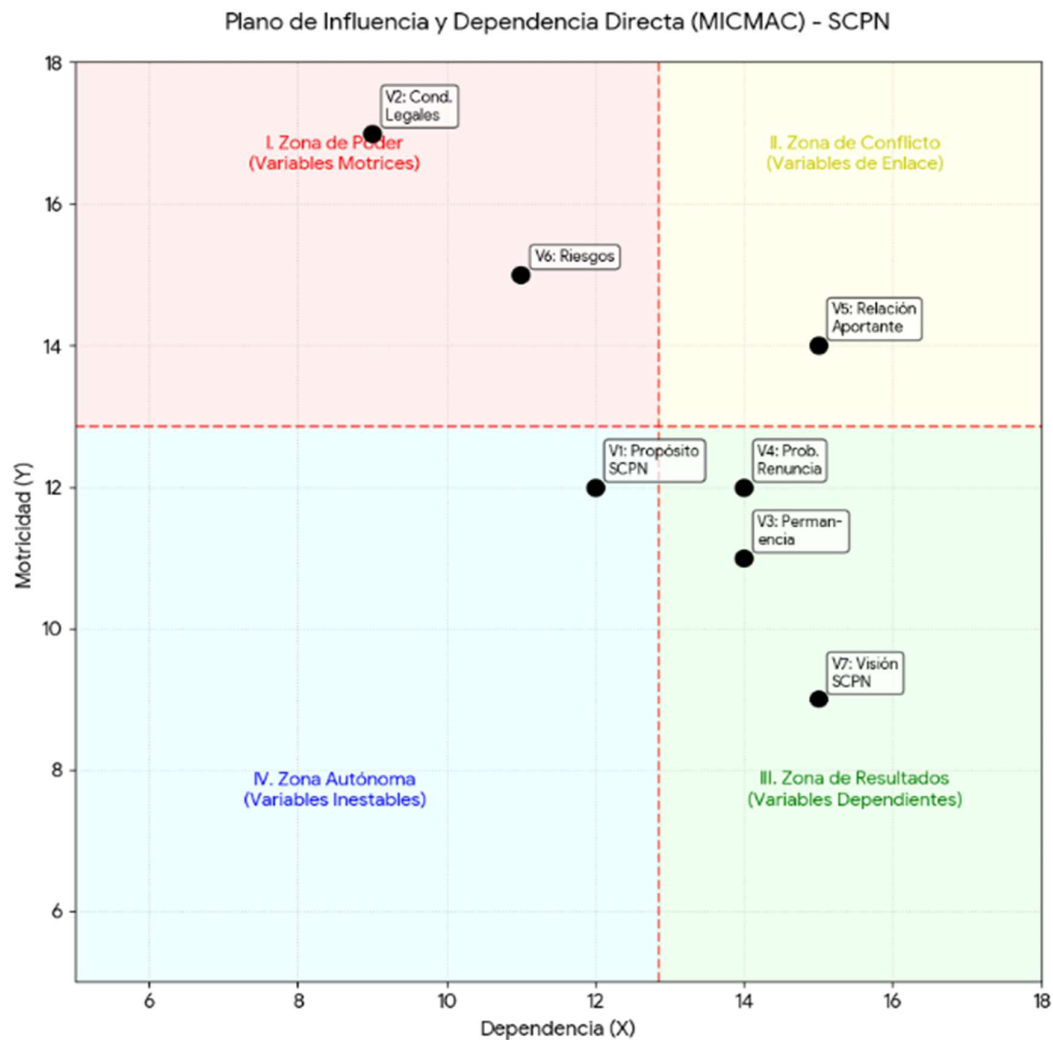
ubicada en el plano prospectivo de cuatro cuadrantes, dentro de cada cuadrante que se delimita por la Línea de Corte Matemática:

Es un eje de referencia para dividir el plano cartesiano en cuatro cuadrantes tanto horizontal como vertical. Para dividir los 4 cuadrantes, se calcula el promedio matemático del sistema de variables.

- Número de variables (n): 7
- Suma total de interacciones: 90
- Punto de Corte (Eje X y Eje Y): $90 / 7 = 12.85$

Las variables con puntaje mayor a 12.85 se considera de "Alto nivel", y menor a 12.85 de "Bajo nivel". Luego se procede a ubicar cada variable en los cuadrantes pertinentes de acuerdo con las coordenadas calculadas para cada variable, donde el eje X corresponde a la Dependencia y el eje Y corresponde a la Motricidad.

Gráfico 10: Plano MICMAC



Elaborado por Equipo Consultor.

En este plano las variables se encuentran ubicadas en los cuatro cuadrantes, de esta manera:

■ Cuadrante I: Zona de Poder / Variables Motrices (Alta Motricidad, Baja Dependencia)

- V2 - Condiciones Legales (9, 17): Es la variable más determinante y la de mayor palanca del sistema del SCPN. Cualquier cambio en las leyes impactan a los aportes, la permanencia y los riesgos sin verse afectada por el comportamiento interno de los servidores policiales hacia el SCPN.
- V6 - Riesgos o Amenazas Potenciales (11, 15): Los riesgos (financieros, demográficos) tienen una alta capacidad de desestabilizar el propósito y la visión del SCPN; además, aumentan o disminuyen dependiendo de las condiciones legales (V2).

■ Cuadrante II: Zona de Conflicto / Enlace (Alta Motricidad, Alta Dependencia)

- V5 - Relación Servidor Policial Aportante Activo (15, 14): Es crítica. Si la desertión aumenta, bajan los aportantes activos; si las reglas de aportación cambian, se afecta la permanencia.

■ Cuadrante III: Zona de Resultados / Dependientes (Baja Motricidad, Alta Dependencia)

- V3 - Factores de Permanencia (14, 11): La decisión de quedarse del servidor policial en la PN y por consecuencia en el SCPN a largo plazo depende de la solidez legal y de los incentivos que reciban.
- V4 - Probabilidad de Renuncia a los 20 años (14, 12): Es un resultado directo del entorno legal y las expectativas de jubilación o retiro de los servidores policiales.
- V7 - Visión a Futuro del SCPN (15, 9): La visión no mueve el sistema por sí misma; se construye y se modifica dinámicamente conforme se gestionen los riesgos y el marco legal.

■ Cuadrante IV: Zona Autónoma / Inestables (Baja Motricidad, Baja Dependencia)

- V1 - Propósito de existencia (12, 12): Localizada cerca del punto de corte, es una variable de soporte institucional autónoma. La misión del SCPN está clara y arraigada en la vida institucional, por lo que es indiferente a fluctuaciones operativas menores.

A partir de la revisión de las variables del Sistema de Cesantía de la Policía Nacional (SCPN), se derivan observaciones y acciones estratégicas para la toma de decisiones y la prospectiva:

1. El Marco Normativo es la Palanca del Sistema (Zona de Poder)

- La variable V2 (Condiciones legales) es el motor principal de todo el modelo. Al ubicarse en la zona de poder, demuestra que cualquier reforma legal, cambio estatutario o política gubernamental externa tiene un impacto profundo y unidireccional en la sostenibilidad del sistema del SCPN.
- La gestión del SCPN debe priorizar el monitoreo político-legislativo y el blindaje jurídico. No se pueden diseñar estrategias operativas internas eficaces si primero no se garantiza la estabilidad legal.

2. La Sostenibilidad Financiera es un elemento inestable (Zona de Conflicto)

- Las variables V5 (Relación Servidor/Aportante Activo) y V6 (Riesgos o Amenazas) están en la zona de conflicto. Esto significa que el equilibrio financiero del sistema es sumamente sensible: un incremento en las bajas de servidores policiales puede desestabilizar la masa de aportantes activos, lo que a su vez dispara las alertas de riesgo actuarial y financiero.
- Se requiere un sistema de alerta temprana para predecir los flujos de personal. Las acciones en este cuadrante deben ser quirúrgicas; cualquier cambio mal calculado en las tasas de aportación o en los beneficios podría generar un efecto bumerán que acelere el descontento o las deserciones.

La Retención del Talento Policial es un resultado, es un efecto (Zona de Dependencia)

- Las variables de los servidores policiales de la PN, V3 (Permanencia a largo plazo) y V4 (Renuncia a los 20 años), se comportan puramente como variables de salida o resultados del sistema. Los servidores policiales no deciden quedarse o irse por razones aisladas, sino como consecuencia directa de los incentivos legales (V2) y la confianza en la fortaleza financiera de sus aportes (V5) depositados en el SCPN.
- Para mitigar la fuga de cerebros y la potencial deserción masiva a los 20 años de servicio, la Policía Nacional y el SCPN no deben lanzar campañas aisladas de motivación. Se deben reestructurar los incentivos económicos, las garantías de cesantía y los beneficios legales que vuelvan atractiva la carrera policial a largo plazo.

La Misión Institucional persiste, sin embargo, la Visión depende del contexto externo (Zona Autónoma y de Salida)

- El V1 (Propósito de existencia) se mantiene en la zona de soporte autónomo debido a su peso histórico y razón de ser. Sin embargo, la V7 (Visión a futuro) está supeditada al éxito de las variables motrices. La visión idealizada del sistema se cumplirá como el resultado de haber controlado los riesgos normativos y financieros.
- Mantener la comunicación clara sobre el propósito de protección del SCPN (pago de las Prestaciones) para sostener la confianza institucional, mientras se condiciona el plan estratégico de largo plazo (visión) a escenarios realistas basado en la reforma legal que beneficie al SCPN.

Con estas observaciones planteadas, se presenta la matriz de acciones prioritarias que organiza las intervenciones estratégicas cruzando las palancas de alto impacto con los resultados esperados, seguida de las recomendaciones específicas para la alta dirección de la Policía Nacional y el SCPN.

8.4 Matriz de Acciones Prioritarias (MAP)

Esta matriz cruza tres Variables Motrices / Palancas (Causas) con las tres Variables Dependientes (Efectos) para identificar las acciones inmediatas, tácticas y de monitoreo.

Tabla 36: Matriz de Acciones Prioritarias (MAP)

Palancas Estratégicas (Causas)	Repercusión en: V3 / V4 (Permanencia y Renuncia)	Repercusión en: V7 (Visión a Futuro del SCPN)
V2: Condiciones Legales (La mayor palanca)	Acción 1: Reformas de Incentivo Progresivo Diseñar reformas normativas internas que incrementen proporcionalmente el beneficio de cesantía para quienes superen los 20 años de servicio, reduciendo el incentivo para la renuncia temprana.	Acción 2: Blindaje Estatutario Elevar los principios rectores del fondo a normativas de alta jerarquía legal para asegurar que la visión de largo plazo no dependa de coyunturas políticas de turno.
V5: Relación Servidor Policial / Aportante Activo (El enlace crítico)	Acción 3: Transparencia de Cuentas Implementar herramientas digitales de simulación de beneficios en tiempo real para que el servidor valore el impacto financiero positivo de mantener su aporte activo.	Acción 4: Estabilización de Masa Aportante Vincular las proyecciones de captación de fondos con los planes de reclutamiento anual de la Policía Nacional para garantizar el equilibrio demográfico.
V6: Riesgos o Amenazas (El peligro latente)	Acción 5: Mitigación de Fuga de Fondos Establecer topes de retiro o penalizaciones técnicas por desvinculación anticipada que actúen como un disuasivo financiero ante la tentación de renuncia.	Acción 6: Diversificación de Inversiones Colocar las reservas en portafolios de alta seguridad y rendimiento para inmunizar la visión futura del fondo frente a crisis macroeconómicas.

Elaborado por: Equipo Consultor.

Se recomiendan las siguientes acciones específicas a la Comandancia de la Policía Nacional y a los Administradores del Fondo Social para garantizar la sostenibilidad del Sistema de Cesantía de la Policía Nacional, que se deben ejecutar:

1. Crear un Frente de Defensa y Monitoreo Legal Permanente dedicado exclusivamente a fiscalizar, proponer y blindar los proyectos de ley que afecten a la seguridad social policial. El objetivo es impedir que reformas laborales o fiscales externas degraden de forma sorpresiva las condiciones de retiro de las filas policiales o los fondos de cesantía de la institución.
2. Diseñar la "Curva de Fidelización Económica" Post-20 Años, a través de reestructurar la fórmula del cálculo de la cesantía para que los años de servicio del 21 al 25 tengan un peso financiero exponencialmente mayor que los primeros 20 años. Con esto se puede convertir el cumplimiento de los 20 años de servicio en una estación de paso y no en el destino final de retiro del servidor policial, mitigando la deserción masiva de personal experimentado y valioso para la institución.

3. Implementar un Tablero de Control Actuarial Dinámico, con un software de analítica predictiva que cruce las solicitudes de baja voluntaria con el ingreso de nuevos servidores policiales y las tasas de rendimiento de las inversiones del fondo. De esta manera se puede anticipar crisis de liquidez con al menos 24 meses de anticipación, permitiendo ajustar las estrategias del cuadrante de conflicto (V5 y V6) antes de que afecten el pago de las prestaciones.

4. Ejecutar Campañas de Educación Financiera Institucional, con talleres obligatorios sobre el valor del dinero en el tiempo, mostrando de forma técnica cómo la permanencia en el SCPN genera un patrimonio de retiro superior a cualquier alternativa del mercado financiero tradicional. El objetivo es presentar la variable de renuncia (V4) desde el eje de la percepción del servidor, evidenciando el costo de oportunidad económico que significa perder el estatus de aportante activo.

Al ser la variable "Condiciones Legales" (V2) la más motriz del sistema, la viabilidad real del modelo depende de un entorno político y legislativo nacional que está fuera del control administrativo directo de la Policía Nacional y del SCPN.

8.5 ESCENARIOS POSIBLES DEL FONDO DE CESANTÍA DEL SCPN.

A continuación, se entrega el desarrollo de Prospectiva Técnica para el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional (SCPN) con tres escenarios (Crecimiento, Mantenimiento, Decrecimiento), variables clave, hipótesis (optimista / probable / pesimista), cuatro estrategias con su impacto en cada escenario, la matriz de ponderación y recomendaciones para enfrentar estos escenarios.

1. Variables estratégicas relevantes (comunes a los 3 escenarios)

- Número de aportantes (tasa de entrada/salida; previsto un -5% anual en cada cierre anual).
- Marco jurídico (aprobación de reforma para abrir el fondo y transferencia de aportes desde ISSPOL).
- Aportes y financiamiento estatal (aporte patronal y aporte individual; posibilidad de aportes tripartitos).
- Reservas e inversiones (nivel de fondeo, cartera privativa/no privativa, vencimientos comprometidos).
- Liquidez y cupos (capacidad para pagar cesantías; cupos máximos).
- Transformación digital y operativa (agilidad en créditos, automatización, APP).
- Riesgos de gobernanza (corrupción, fraudes, control interno, ISO 37001).
- Cultura y retención del personal (motivación, formación financiera, condiciones laborales).

2. Escenarios: descripción, hipótesis y variables críticas.

Escenario A — Crecimiento (Fondo abierto; afluencia de aportantes)

Descripción: Se aprueba la reforma que abre el Fondo social del SCPN; transferencia de aportes desde ISSPOL y/o incorporación de aproximadamente 24.000 nuevos servidores policiales; los aportes adicionales elevan la capitalización y permiten la expansión de productos y servicios (inversiones privativas y no privativas)

- Hipótesis optimista: Transferencia completa de aportes; el Estado y la Policía Nacional acuerdan aportes tripartitos; el portafolio de inversiones mantiene rendimientos mayores a la tasa actuarial; la solvencia es estable mayor al 100% de fondeo.

- Hipótesis probable: Transferencia parcial de aportes (60–80%); se incrementa el número de aportantes, pero con transición gradual; la solvencia mejora, pero requiere ajustes de inversión.
- Hipótesis pesimista: Transferencia legal demorada; afluencia de aportantes menor a la esperada; las presiones políticas limitan los aportes estatales.
- Variables críticas: aprobación legal, velocidad de transferencia, rendimiento de inversiones, capacidad operativa para gestionar nuevos socios.

Escenario B — Mantenimiento (Fondo cerrado pero gestionado)

Descripción: El Fondo Social del SCPN permanece cerrado; el número de socios se estabiliza (salidas compensadas por ingresos marginales); se aplican medidas de control de cupos y optimización de inversiones.

- Hipótesis optimista: se establecen cupos máximos de salidas al año, existe gestión actuarial que controla las salidas de personal del SCPN; las inversiones rinden por encima de la tasa actuarial; existe el nivel de liquidez cubierta hasta los años 2034–2037.
- Hipótesis probable: Estabilidad relativa con necesidad de medidas periódicas (cupos, revalorización de la cuantía básica).
- Hipótesis pesimista: Salidas masivas puntuales (ej. 2023) pueden generar pérdidas operacionales y presión sobre las reservas del SCPN.
- Variables críticas: disciplina en cupos, control de pagos extraordinarios, rendimiento del portafolio.

Escenario C — Decrecimiento (Fondo Cerrado y salida sostenida de aportantes)

Descripción: El número de socios cae consistentemente (ej. -5% anual según apreciación del último dato previsto entre el año 2025 y el año 2026), sin apertura del fondo; las reservas se erosionan y existe riesgo de cierre técnico a mediano plazo.

- Hipótesis optimista: las medidas de emergencia (cupos, revalorización, aportes estatales temporales) retrasan el colapso.
- Hipótesis probable: Descapitalización gradual; el déficit actuarial es creciente; se presenta la necesidad de reestructuración legal/financiera.
- Hipótesis pesimista: Salidas masivas y falta de apoyo estatal; el déficit actuarial es profundo y el riesgo de cierre técnico se acerca.
- Variables críticas: ritmo de salidas, déficit actuarial, capacidad de respuesta legal y financiera.

3. Cuatro estrategias propuestas.

- ✓ **Estrategia 1** — Lograr la reforma legal para la apertura del Fondo Cerrado y la transferencia de aportes desde el ISSPOL, a través de un plan de transición técnico y una campaña de comunicación estratégica.
- ✓ **Estrategia 2** — Impulsar la Transformación Digital y el servicio al socio a través de la implementación de una App, con créditos 100% digitales, automatización de procesos, simuladores y capacitación financiera, para optimizar la experiencia del usuario y agilizar la colocación de servicios.

- ✓ **Estrategia 3** — Asegurar una gestión prudente de inversiones y la estabilidad financiera a través de la diversificación de la cartera, la creación de un Fondo de Estabilización y la aplicación de límites de riesgo basados en la norma ISO 37001 para blindar el patrimonio institucional contra impactos financieros externos.
- ✓ **Estrategia 4** — Garantizar la sostenibilidad del servicio de cesantía a través de la gestión actuarial de cupos y la revalorización de la cuantía a través de la aplicación de límites máximos, un esquema de regularización y mecanismos de recuperación como el cobro parcial de inversiones al retiro, para asegurar la equidad del fondo y la viabilidad financiera de las prestaciones a largo plazo.

4. Impacto de las estrategias por escenario (hipótesis de impacto)

Se aplican estas reglas de ponderación: 2 = alto impacto en implementación de la estrategia (positivo o negativo), 1 = bajo impacto, 0 = sin impacto.

Tabla 37: Impacto de las estrategias por escenario

Estrategia	Escenario Crecimiento	Escenario Mantenimiento	Escenario Decrecimiento	Suma de impactos
1 Lograr la reforma legal para la apertura del Fondo Cerrado y la transferencia de aportes desde el ISSPOL, mediante un plan de transición técnico y una campaña de comunicación estratégica.	2	0	2	4
2 Impulsar la Transformación Digital y el servicio al socio mediante la implementación de una App, con créditos 100% digitales, automatización de procesos, simuladores y capacitación financiera, para optimizar la experiencia del usuario y agilizar la colocación de servicios	2	1	1	4
3 Asegurar una gestión prudente de inversiones y la estabilidad financiera mediante la diversificación de la cartera, la creación de un Fondo de Estabilización y la aplicación de límites de riesgo basados en la norma ISO 37001 para blindar el patrimonio institucional contra impactos financieros externos.	2	2	2	6
4 Garantizar la sostenibilidad del servicio de cesantía mediante la gestión actuarial de cupos y la revalorización de la cuantía a través de la aplicación de límites máximos, un esquema de	1	2	2	5

Estrategia	Escenario Crecimiento	Escenario Mantenimiento	Escenario Decrecimiento	Suma de impactos
regularización y mecanismos de recuperación como el cobro parcial de inversiones al retiro, para asegurar la equidad del fondo y la viabilidad financiera de las prestaciones a largo plazo.				
Suma de impactos	7	5	7	

Elaborado por: Equipo Consultor

Notas sobre la asignación:

- En Crecimiento, el Lograr la reforma legal para la apertura del Fondo Cerrado y la transferencia de aportes desde el ISSPOL (E1), el Impulsar la Transformación Digital y el servicio al socio (E2) el Asegurar una gestión prudente de inversiones y la estabilidad financiera (E3) son críticas para absorber y rentabilizar nuevos aportes. El Garantizar la sostenibilidad del servicio de cesantía (E4) tiene menor relevancia para lograr conseguir el escenario de Crecimiento.
- En Mantenimiento, la prioridad recae en E3 el Asegurar una gestión prudente de inversiones y la estabilidad financiera y E4 el Garantizar la sostenibilidad del servicio de cesantía para sostener fondeo y liquidez; el Lograr la reforma legal para la apertura del Fondo Cerrado y la transferencia de aportes desde el ISSPOL, mediante un plan de transición técnico y una campaña de comunicación estratégica (E1) tiene impacto nulo si no se produce.
- En Decrecimiento, E3 el Asegurar una gestión prudente de inversiones y la estabilidad financiera y E4 el Garantizar la sostenibilidad del servicio de cesantía, son esenciales para mitigar la erosión; E1 el Lograr la reforma legal para la apertura del Fondo Cerrado y la transferencia de aportes desde el ISSPOL, mediante un plan de transición técnico y una campaña de comunicación estratégica, puede tener alto impacto si se logra revertir la salida numerosa de socios del SCPN, pero su implementación es política y técnicamente compleja.

5. Análisis: La estrategia más sensible y el escenario de mayor riesgo.

La estrategia más sensible a los escenarios: Estrategia 3 — el Asegurar una gestión prudente de inversiones y la estabilidad financiera (suma = 6).

Razón: Su implementación afecta directamente a la solvencia y a la capacidad de respuesta ante impactos en los tres escenarios; sin una gestión de inversiones prudente y un fondo estabilizador, ni la apertura ni la digitalización garantizan sostenibilidad.

Escenario que impone más riesgo a las estrategias: Decrecimiento.

Razón: La salida sostenida de aportantes erosiona reservas y obliga a aplicar medidas de emergencia (cupos, revalorización, aportes estatales). En este escenario, todas las estrategias se ven forzadas y su efectividad se reduce si no hay recursos de estabilización inmediatos.

6. Nueva estrategia recomendada (complementaria)

Estrategia 5 — Establecer un mecanismo de financiamiento mixto y reaseguro social a través de un Fondo de Estabilización y líneas de crédito del Estado o Banca de Desarrollo, para enfrentar eventos de salidas masivas y la transición de aportes desde el ISSPOL.

Descripción: Crear un Mecanismo de Financiamiento Mixto que combine:

- Un Fondo de Estabilización capitalizado con un aporte inicial estatal y aportes voluntarios/obligatorios;
- Prever líneas de crédito contingente con el Estado o banca de desarrollo;
- Un reaseguro social (contrato de transferencia de riesgo) para eventos de salidas masivas;
- Incluir cláusulas de transición para la transferencia de aportes desde ISSPOL con auditoría y cronograma.

Impacto esperado: Se reduce la sensibilidad al escenario Decrecimiento, permite implementar las estrategias E1 (Lograr la reforma legal para la apertura del Fondo Cerrado y la transferencia de aportes desde el ISSPOL); y, E4 (Garantizar la sostenibilidad del servicio de cesantía); son esenciales para mitigar la erosión con menor riesgo y da tiempo para la transformación digital y la reestructuración actuarial.

Pasos de implementación (priorizados):

1. Diseño técnico-actuarial del Fondo de Estabilización (3 meses).
2. Negociación con Ministerio de Finanzas para aporte inicial y línea contingente (3–6 meses).
3. Contratación de reaseguro o instrumento de transferencia de riesgo (6 meses).
4. Integración con plan de apertura legal y auditoría de transferencias (en paralelo).

7. Recomendaciones operativas y priorización

- Prioridad inmediata (0–12 meses): Implementar la Estrategia 3 (el Asegurar una gestión prudente de inversiones y la estabilidad financiera) y la Estrategia 2 (el Impulsar la Transformación Digital y el servicio al socio); para mejorar la liquidez operativa.
- Mediano plazo (12–36 meses): Empujar la Estrategia 1 (Lograr la reforma legal para la apertura del Fondo Cerrado y la transferencia de aportes desde el ISSPOL) con plan de comunicación y auditoría de transferencias; aplicar la estrategia E4 Garantizar la sostenibilidad del servicio de cesantía (control de cupos) como medida de control temporal.
- Largo plazo (36+ meses): Consolidar la digitalización completa, certificaciones de gobernanza y antisoborno (ISO 37001), y diversificación de productos (salud complementaria, créditos productivos).
- Monitoreo: Informes actuariales anuales y stress tests semestrales; publicar proyecciones de cupos y cuantías (cumplir plazos de 8 días para informes técnicos según normativa interna).

Revisada la información sobre las condiciones presentes del Fondo de Cesantía, la proyección actuarial del año 2023, las consideraciones de la Dirección de Riesgos al 2025, los lineamientos de las inversiones privativas y no privativas junto con sus rendimientos al 2027, y sobre todo las acciones sugeridas para mantener la sostenibilidad del Fondo en el largo plazo (como son las cuotas de cupos anuales para pago de prestaciones), y si se mantiene una gestión profesional y prudente de las inversiones No Privativas;

este Fondo Social con característica Cerrada, tiene la oportunidad de permanecer por muchos años, hasta concluir con el pago de las prestaciones al último servidor policial socio del SCPN que se acoja al retiro.

Además, si la tendencia al futuro de un Escenario de Mantenimiento se vuelve operacional en el día a día, al finalizar el cierre técnico del Fondo Social de la Cesantía, lo más probable es que se tenga un capital social remanente, que deberá ser utilizado según las disposiciones normativas pertinentes (por ejemplo, traspasar al ISSPOL para fortalecer económicamente a esta institución).

9. RIESGOS

9.1 ESTRUCTURA DEL MAPA DE RIESGOS ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS

La planificación estratégica con enfoque de riesgos financieros alinea los objetivos a largo plazo con la identificación proactiva de amenazas económicas, mejorando la toma de decisiones, la asignación de recursos y la sostenibilidad. Integra la misión, la visión con la gestión de riesgos (mercado, crédito, liquidez, operativos) para proteger la estabilidad y asegurar los resultados esperados.

Estructurar riesgos en una entidad financiera como el SCPN implica identificar, medir y controlar amenazas mediante un marco de gestión integral que abarca riesgos crediticios, de mercado, de liquidez, y operativos. Una matriz de riesgos visualiza esta información, graficando probabilidad frente a impacto para priorizar acciones.

Incluir la gestión de riesgos en la planeación estratégica es importante, porque ayuda a anticipar y a considerar diferentes desafíos y escenarios que pudieran presentarse en el futuro y afectar la operación y el logro de los objetivos, además, va a permitir:

- Identificar los riesgos que pueden tener cada uno de los objetivos que han trazado.
- Analizar y evaluar la probabilidad e impacto de esos riesgos. En cuanto al impacto que pudieran tener, es recomendable considerar las variables financieras (dinero), operativas, tácticas, de cumplimiento, estratégicas y reputacionales.
- Tomar decisiones de manera más eficiente y que beneficien a la organización, tanto desde el nivel directivo como operativo.
- Identificar diferentes tendencias y oportunidades de mercado para la organización.
- Tener una mayor probabilidad de éxito en la implementación del plan estratégico.

La Integración Estratégica-Financiera incluye las siguientes actividades:

- Identificación Proactiva: Permite evaluar riesgos potenciales que podrían impedir el logro de los objetivos estratégicos.
- Asignación Eficiente de Recursos: La gestión de riesgos ayuda a priorizar recursos financieros, humanos y tecnológicos hacia áreas críticas, reduciendo el desperdicio.
- Toma de Decisiones Mejorada: Proporciona datos precisos y análisis de impacto económico para decidir con mayor viabilidad.
- Estrategias de Respuesta: Incluye mitigar, transferir, evitar o aceptar riesgos financieros para asegurar la continuidad del negocio.

9.2 ESTABLECER MEDIDAS PARA MITIGAR, TRANSFERIR, EVITAR O ACEPTAR LOS RIESGOS, DETERMINANDO LOS RIESGOS RESIDUALES QUE REQUIEREN ATENCIÓN INMEDIATA

Conociendo el “Riesgo Residual”, la Alta Dirección de la entidad podrá tomar mejores decisiones para continuar o no con una actividad, en función de su nivel de riesgo, o reforzar los controles sobre los mismos, estableciendo en un plan de acción, las acciones de mitigación, transferencia, evasión o aceptación de los riesgos residuales y su inmediata atención.

Se determinaron 47 riesgos importantes al criterio de la consultoría y con revisión de la analista de riesgos operacionales del SCPN. Al aplicar la metodología de valoración, recopilada en el Documento paso a paso PEI (Solá y Veloz 2026), se obtuvo una matriz que permite evidenciar los tipos de riesgos importantes que están plasmados en el Anexo: 19.2 MATRIZ DE RIESGOS ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS PEI, en el cual se puede modificar cualquier dato o información que se considere pertinente.

Con esta matriz y su mapa de calor, se generaron Respuestas al Riesgo identificado, se asignó una probabilidad y se hizo el cálculo de valoración cuantitativa y la valoración cualitativa, para determinar el Riesgo Residual a ser gestionado. Se determinaron ocho Riesgos Residuales que deben ser gestionados en medida de lo posible, tomando en cuenta la RESPUESTA AL RIESGO descrita.

9.2.1 Mapa de Calor de los Riesgos Iniciales

Para una visión integrada de los Riesgos Altos, Moderados y Bajos, se elaboró el siguiente Mapa de Calor:

Tabla 38: MAPA DE CALOR DE RIESGOS INICIALES

MAPA DE CALOR DE RIESGOS INICIALES				
PROBABILIDAD	0,90	R12	R3, R9, R13, R14	R34, R35, R42, R45, R46, R47
	0,50		R3	R5, R6, R7, R10, R11, R15, R16, R17, R20, R27, R28, R29, R31, R33
	0,10		R1, R2	R4, R18, R19, R21, R22, R23, R24, R25, R32, R38, R39, R40, R41, R43, R44
		0,05	0,18	0,72
		IMPACTO		
		RIESGOS BAJOS	RIESGOS MODERADOS	RIESGOS ALTOS

Elaborado por: Equipo Consultor

Como se puede observar en este mapa, se tienen seis riesgos altos con factores de probabilidad e impacto también altos. Existen 14 riesgos altos con factor de impacto alto y probabilidad media de ocurrencia. También se tienen cuatro riesgos altos con factor de probabilidad de ocurrencia alto y con factor de impacto medio.

También se puede observar 17 riesgos moderados con factor de probabilidad de ocurrencia bajo y factor de impacto alto. Se tiene un riesgo moderado con factores de probabilidad e impacto igualmente medio. Y existe un riesgo moderado con alta probabilidad de ocurrencia y con un factor de impacto bajo.

Por último, se tienen dos riesgos bajos, con factor de probabilidad bajo e impacto medio.

Asimismo, una vez registradas las acciones de Respuesta al Riesgo y teniendo las valoraciones cuantitativas y Cualitativas de cada uno de los riesgos, se procedió a elaborar un Mapa de Calor de los Riesgos Residuales, que se presenta a continuación:

Tabla 39: MAPA DE CALOR DE RIESGOS RESIDUALES

MAPA DE CALOR DE RIESGOS RESIDUALES				
PROBABILIDAD	0,90			
	0,50	R12	R3, R9, R13, R14, R27, R29, R35	
	0,10	R5	R1, R2, R4, R6, R7, R8, R11, R15, R16, R17, R18, R19, R20, R21, R22, R23, R24, R25, R26, R28, R30, R31, R32, R33, R34, R36, R37, R38, R39, R40, R41, R42, R43, R44, R45, R46, R47	R10
		0,05	0,18	0,72
		IMPACTO		
		RIESGOS BAJOS	RIESGOS MODERADOS	RIESGOS ALTOS

Elaborado por: Equipo Consultor

Se puede observar que, de aplicarse las medidas propuestas, los riesgos residuales serían: un riesgo moderado de baja probabilidad de ocurrencia y alto factor de impacto. Asimismo, se tiene 7 riesgos moderados con factores de probabilidad de ocurrencia y factor de impacto medios. Estos riesgos moderados deben ser gestionados mediante un plan de acción a ser tomado en cuenta por cada uno de los actores responsables de cada riesgo.

Es importante observar que existen 37 riesgos bajos con factor de probabilidad bajo y factor de impacto medio. Asimismo, existe un riesgo bajo con factor de probabilidad medio y factor de impacto bajo. Y un último riesgo bajo, tiene una probabilidad baja de ocurrencia y un bajo impacto. Estos riesgos bajos deben mantenerse en una lista de control para revisarlos cada vez que se perciban que existen cambios en el entorno externo de la entidad, o incluso si existen modificaciones de cualquier tipo al interior del SCPN.

Considerando el enfoque del **PEI 2026–2029 del SCPN**, la metodología de gestión integral de riesgos (ISO 31000, COSO ERM, Superintendencia de Bancos y mejores prácticas de administración de riesgos financieros), se incluyen algunas "**Estrategias Institucionales para Afrontar los Riesgos**", el cual conecta el mapa de riesgos con la estrategia institucional.

9.2.2 Estrategias Institucionales para Afrontar los Riesgos

Como resultado de la evaluación de los riesgos estratégicos y operativos, el SCPN implementará un conjunto de estrategias orientadas a reducir la probabilidad de ocurrencia de eventos adversos, minimizar su impacto y fortalecer la resiliencia institucional. Estas estrategias se articulan con los Objetivos Estratégicos Institucionales y constituyen el marco de actuación para la gestión integral de riesgos durante el período 2026–2029.

Tabla 40: Estrategias Institucionales de Gestión de Riesgos

Eje de Riesgo	Estrategia Institucional	Objetivos Estratégicos	Impacto
Riesgo Financiero	Fortalecer la sostenibilidad financiera a través de la diversificación del portafolio de inversiones, el monitoreo permanente de indicadores financieros y la gestión actuarial.	Garantizar la liquidez y solvencia institucional.	Reducción de brecha actuarial.
Riesgo de Liquidez	Optimizar la administración del flujo de efectivo a través de modelos prospectivos de liquidez y planificación financiera.	Asegurar el cumplimiento oportuno de las obligaciones prestacionales.	Mantener la liquidez y cumplir obligaciones prestacionales.
Riesgo de Crédito	Fortalecer la gestión integral del riesgo crediticio a través de modelos de evaluación, seguimiento y recuperación de cartera.	Reducir la morosidad y mejorar la calidad de los activos financieros.	Reducción de morosidad de cartera.
Riesgo de Mercado	Diversificar las inversiones a través de criterios de rentabilidad, liquidez y riesgo para disminuir la exposición a la volatilidad del mercado.	Preservar el patrimonio institucional.	Fortalecimiento del fondo social del SCPN.
Riesgo Operativo	Automatizar procesos críticos a través de herramientas tecnológicas, controles internos y mejora continua.	Reducir errores operativos y fortalecer la continuidad del negocio.	Mejoramiento de la calidad del servicio al socio aportante.
Riesgo Tecnológico	Fortalecer la infraestructura tecnológica a través de un modelo integral de ciberseguridad, continuidad operativa y recuperación ante desastres.	Garantizar la disponibilidad y seguridad de los sistemas institucionales.	Reducir la vulnerabilidad de la entidad de ataques a la seguridad de la información.
Riesgo de Seguridad de la Información	Implementar un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información basado en la norma ISO 27001.	Proteger la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.	Asegurar la integridad de los datos e información de la entidad.
Riesgo Estratégico	Implementar un sistema de seguimiento del PEI a través de indicadores estratégicos, Business Intelligence y alertas tempranas.	Fortalecer la toma de decisiones y el cumplimiento de objetivos institucionales.	Optimizar la gestión estratégica de la alta administración.
Riesgo Reputacional	Fortalecer la comunicación institucional, la transparencia y la calidad del servicio a través de mecanismos permanentes de relacionamiento con los socios aportantes.	Incrementar la confianza institucional.	Mejorar la imagen institucional hacia los socios.
Riesgo Legal y de Cumplimiento	Fortalecer el cumplimiento normativo a través de auditorías, controles internos y actualización permanente de la normativa institucional.	Reducir contingencias legales y regulatorias.	Evidenciar el cumplimiento regulatorio ante entidades de control

Riesgo de Gobierno Corporativo	Consolidar un modelo de gobernanza basado en indicadores, administración de riesgos y rendición de cuentas.	Fortalecer la transparencia y sostenibilidad institucional.	Mejorar la toma de decisiones de la alta administración.
Riesgo del Talento Humano	Desarrollar las competencias del personal a través de capacitación especializada, gestión del conocimiento y evaluación del desempeño.	Incrementar la capacidad institucional para gestionar riesgos.	Personal capacitado con herramientas de gestión institucional.

Elaborado por: Equipo Consultor

9.2.3 Estrategias de Respuesta según el Nivel del Riesgo

La respuesta institucional frente a los riesgos identificados se aplicará conforme a su nivel de criticidad y al riesgo residual obtenido en la valoración.

Tabla 41: Estrategias de Respuesta según el Nivel del Riesgo

Nivel del Riesgo	Estrategia de Respuesta	Acción Institucional
Riesgo Alto	Mitigar y Reducir	Implementar planes inmediatos de acción, fortalecer controles internos, asignar recursos prioritarios y realizar seguimiento permanente por la Alta Dirección.
Riesgo Moderado	Mitigar y Monitorear	Ejecutar acciones preventivas, fortalecer controles existentes y monitorear periódicamente los indicadores de riesgo.
Riesgo Bajo	Aceptar y Monitorear	Mantener controles vigentes y realizar seguimiento preventivo ante cambios del entorno interno o externo.

Elaborado por: Equipo Consultor

Estrategias Transversales para Fortalecer la Gestión Integral de Riesgos

Durante la ejecución del PEI 2026–2029 el SCPN implementará las siguientes estrategias transversales:

1. Fortalecer la cultura de gestión de riesgos

Mediante programas permanentes de capacitación, sensibilización y gestión del conocimiento para incorporar el enfoque preventivo en todos los niveles institucionales.

2. Integrar la gestión de riesgos con la planificación estratégica

Mediante la vinculación de los riesgos institucionales con los Objetivos Estratégicos, indicadores, proyectos estratégicos y presupuesto institucional.

3. Implementar analítica de datos para la gestión preventiva

Mediante herramientas de Business Intelligence, tableros ejecutivos y modelos predictivos que permitan anticipar desviaciones y riesgos emergentes.

4. Fortalecer la continuidad del negocio

Mediante la actualización permanente del Plan de Continuidad Operativa, recuperación ante desastres y pruebas periódicas de contingencia.

5. Consolidar un Sistema Integral de Control Interno

Mediante auditorías basadas en riesgos, seguimiento de recomendaciones y monitoreo continuo del cumplimiento institucional.

6. Fortalecer la seguridad digital

Mediante la implementación del SGSI, controles de ciberseguridad, autenticación multifactor, monitoreo de incidentes y protección de datos institucionales.

7. Fortalecer el monitoreo financiero y actuarial

Mediante modelos de simulación financiera, evaluación actuarial periódica y seguimiento de indicadores de liquidez, solvencia y rentabilidad.

9.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE RIESGOS

La evaluación de los riesgos estratégicos y operativos evidencia que el SCPN presenta una exposición inicial concentrada principalmente en riesgos financieros, operativos, tecnológicos y estratégicos, asociados a la sostenibilidad del fondo, la transformación digital, la administración del portafolio de inversiones y la continuidad de los procesos críticos. No obstante, la aplicación de medidas de mitigación permitió reducir significativamente el nivel de exposición institucional, disminuyendo los riesgos altos y trasladando la mayor parte de ellos hacia niveles moderados y bajos de riesgo residual. Este resultado refleja que los controles propuestos son técnicamente adecuados, aunque requieren un seguimiento permanente para asegurar su eficacia frente a los cambios del entorno.

En este contexto, la gestión integral de riesgos debe consolidarse como un proceso transversal de la planificación estratégica, articulado con la gobernanza institucional, la gestión financiera, la innovación tecnológica y la mejora continua. La implementación de estrategias preventivas, el fortalecimiento del control interno, la analítica de datos para la toma de decisiones, la gestión de la seguridad de la información y el monitoreo permanente de indicadores permitirán incrementar la resiliencia organizacional y garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos del SCPN. De esta manera, la administración de riesgos deja de ser una función reactiva para convertirse en un elemento estratégico que contribuye a la sostenibilidad, transparencia y generación de valor para los socios aportantes durante el período 2026–2029.

10. ELEMENTOS ORIENTADORES

Los elementos orientadores para la planificación estratégica para el nuevo período, incluye: Misión – Visión- Valores. De acuerdo al Documento paso a paso PEI (Solá y Veloz 2026).

Objetivos Estratégicos Institucionales, Objetivos Operativos, Proyectos, Estrategias mediano y largo plazo, Indicadores, Metas, Identificación de programas institucionales (presupuestarios), Programación plurianual y anual del presupuesto, Articulación de los elementos estratégicos institucionales, Insumos para elaborar los elementos estratégicos.

10.1 MISIÓN INSTITUCIONAL

La Misión institucional compila la razón de ser del SCPN.

“Administrar de manera eficiente, transparente y sostenible los recursos del fondo de cesantía de los servidores policiales, mediante sistemas de gestión y cumplimiento del marco legal vigente, con el fin de garantizar el pago oportuno de las prestaciones económicas, contribuir al bienestar del personal policial cesante y sus beneficiarios, y fortalecer la solvencia institucional a largo plazo.”

Análisis técnico de la misión

La misión institucional refleja claramente:

- Propósito central: administración del fondo de cesantía
- Enfoque de gestión: eficiencia, transparencia y sostenibilidad
- Medios: sistemas de gestión y cumplimiento normativo
- Resultados esperados: pago oportuno, bienestar de los beneficiarios
- Enfoque estratégico: fortalecimiento de la solvencia institucional

Esto permite alinear la gestión operativa con la sostenibilidad financiera y el enfoque de servicio al usuario.

10.2 VISIÓN INSTITUCIONAL

El presente Plan Estratégico Institucional constituye el inicio de un proceso permanente de fortalecimiento institucional. Más que un documento de planificación representa un compromiso con la sostenibilidad financiera, la innovación, la excelencia en la gestión y la generación de valor para los socios aportantes. Su implementación permitirá consolidar al SCPN como una institución moderna, resiliente, transparente y preparada para responder a los desafíos del sistema previsional y financiero en el largo plazo.

La visión al 2029 constituye la meta del presente período de planificación y opera como etapa intermedia que nos permitirá enrumbar a la institución hacia el 2036. De este modo, los logros previstos para 2029 (sostenibilidad financiera, modernización tecnológica y fortalecimiento institucional)

habilitan progresivamente la transición hacia un esquema de Fondo Social proyectado al 2036, sin que existan dos fechas de visión contradictorias.

“El Servicio de Cesantía de la Policía Nacional para el 2029 será una institución financiera de Fondo Social, con sostenibilidad, solvencia, transparencia y credibilidad; preparada técnicamente para la gestión dentro del marco legal vigente, que asegure el bienestar de sus socios, mediante la innovación continua de sus productos, fortaleciendo las competencias de su talento humano, acorde a la realidad del mercado financiero nacional.”

Análisis técnico de la visión

La visión incorpora elementos estratégicos clave:

- Transformación institucional: transición hacia un esquema de Fondo Social fortalecido.
- Posicionamiento: solvencia, transparencia y credibilidad
- Resultados financieros: incremento de liquidez, patrimonio y rentabilidad
- Innovación: desarrollo de productos financieros y tecnológicos
- Talento humano: fortalecimiento de capacidades
- Enfoque de mercado: adaptación al entorno financiero nacional

Esto posiciona al SCPN en un escenario de crecimiento y modernización institucional.

10.3 VALORES INSTITUCIONALES

Los valores institucionales constituyen los principios que guían el comportamiento organizacional, la toma de decisiones y la relación con los usuarios, asegurando coherencia con la misión y visión institucional.

Valores definidos:

HONESTIDAD

Actuar con la verdad, promoviendo la transparencia en la gestión institucional y generando confianza en los servidores policiales.

SOLIDARIDAD

Actuar con empatía y sensibilidad frente a las necesidades de los servidores policiales, priorizando el bienestar colectivo.

LEALTAD

Trabajar con compromiso, respeto y fidelidad hacia la institución, contribuyendo al cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

CONFIANZA

Generar seguridad y credibilidad en los servidores policiales, fortaleciendo la percepción de solvencia institucional.

RENTABILIDAD

Gestionar inversiones de manera transparente y segura, asegurando rendimientos económicos sostenibles en beneficio de la institución y sus afiliados.

Se mantienen los principios institucionales:

COMPROMISO INSTITUCIONAL

Asumir con responsabilidad y sentido de pertenencia las funciones asignadas, orientadas al cumplimiento de la misión institucional.

VOCACIÓN DE SERVICIO

Brindar atención eficiente, oportuna y de calidad, priorizando las necesidades de los usuarios.

CONFIDENCIALIDAD

Garantizar la reserva y protección de la información de los servidores policiales, evitando su divulgación indebida.

EFICIENCIA

Optimización adecuada de todos los recursos de gestión para la entrega eficiente de las prestaciones y cesantías a sus beneficiarios.

EFICACIA

Cumplimiento de los objetivos y metas establecidas, para satisfacer las necesidades del servidor policial bajo la cobertura de bienestar social.

Frase Institucional: **"Sostenibilidad, innovación y confianza para proteger el bienestar futuro de nuestros socios aportantes."**

10.4 ARTICULACIÓN DE LOS ELEMENTOS ORIENTADORES

Los elementos orientadores se articulan en una lógica de doble horizonte: el corto y mediano plazo (2026-2029) se ejecuta a través de los objetivos estratégicos, estrategias e indicadores del presente PEI, mientras que el largo plazo prospectivo (2036) orienta las decisiones estructurales sobre la transición de fondo cerrado a fondo Social fortalecido para cualquier escenario.

Los elementos orientadores del SCPN se encuentran interrelacionados y constituyen la base para la formulación de los objetivos estratégicos, las estrategias institucionales y el sistema de seguimiento y evaluación.

- La **misión** define el propósito institucional actual
- La **visión** establece el horizonte estratégico al 2029
- Los **valores** orientan la cultura organizacional y la conducta institucional

En conjunto, estos elementos permiten alinear la gestión institucional hacia el cumplimiento de resultados sostenibles, con un enfoque centrado en el usuario, la eficiencia operativa y la solidez financiera.

11. ELEMENTOS ESTRATÉGICOS PARA EL 2026 - 2029

11.1 EJES ESTRATÉGICOS Y OBJETIVOS OPERATIVOS

Los ejes estratégicos constituyen las grandes líneas de acción que orientan la ejecución del Plan Estratégico Institucional 2026–2029 del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional (SCPN). Representan los ámbitos prioritarios sobre los cuales se articulan los objetivos estratégicos institucionales, las iniciativas, proyectos, indicadores y metas, permitiendo transformar la visión institucional en resultados concretos y medibles.

- **Eje Estratégico 1. Fortalecimiento del Modelo de Negocio**

Este eje estratégico tiene como finalidad consolidar y modernizar el modelo de gestión institucional del SCPN, fortaleciendo la planificación estratégica, la administración de recursos institucionales y los procesos de apoyo que permiten el adecuado funcionamiento de la organización.

Su propósito es asegurar que la institución disponga de mecanismos eficientes para planificar, ejecutar y controlar sus actividades, garantizando que las decisiones estratégicas se traduzcan en una mejor gestión operativa, administrativa y financiera, contribuyendo al crecimiento sostenible del Fondo.

- **Eje Estratégico 2. Sostenibilidad y Crecimiento Financiero**

Este eje constituye el núcleo financiero del Plan Estratégico y busca garantizar la sostenibilidad económica del SCPN mediante una gestión integral de inversiones, créditos, presupuesto, cartera y riesgos financieros.

Su enfoque está orientado a incrementar la rentabilidad institucional, diversificar las fuentes de ingresos, fortalecer la recuperación de cartera, mejorar la calidad de los activos financieros y asegurar el equilibrio entre los ingresos institucionales y las obligaciones prestacionales, garantizando la estabilidad financiera de largo plazo.

- **Eje Estratégico 3. Excelencia Operativa y Transformación Digital**

Este eje impulsa la modernización institucional mediante la optimización de procesos, la digitalización de servicios y la incorporación de tecnologías que incrementen la eficiencia operativa y mejoren la experiencia del socio aportante.

Busca reducir tiempos de atención, automatizar procesos críticos, fortalecer la gestión documental y ampliar los canales digitales, permitiendo una institución más ágil, innovadora y orientada a resultados.

- **Eje Estratégico 4. Experiencia del Aportante y Cobertura de Servicios**

Este eje coloca al socio aportante como el centro de la gestión institucional, orientando los esfuerzos hacia el fortalecimiento de la calidad de los servicios, la oportunidad en la atención y el incremento de la satisfacción de los beneficiarios.

Su finalidad es garantizar que los servicios prestacionales sean oportunos, accesibles y eficientes, fortaleciendo la confianza de los socios y mejorando permanentemente la experiencia de atención.

- **Eje Estratégico 5. Desarrollo del Talento Humano y Cultura Organizacional**

Este eje estratégico busca fortalecer las capacidades institucionales mediante el desarrollo integral del talento humano, promoviendo una cultura organizacional basada en la innovación, la ética, la mejora continua, el compromiso y la orientación al servicio.

Su implementación permitirá disponer de personal altamente competente, alineado con los objetivos estratégicos y preparado para afrontar los desafíos de la transformación institucional.

- **Eje Estratégico 6. Gobernanza, Riesgos y Cumplimiento**

Este eje fortalece los mecanismos de gobierno institucional mediante la implementación de buenas prácticas de control interno, auditoría, cumplimiento normativo y gestión integral de riesgos.

Comprende la administración de riesgos financieros, operativos, tecnológicos, legales y reputacionales, garantizando la transparencia institucional, la rendición de cuentas y la sostenibilidad del SCPN.

11.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

A continuación, se presentan los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI), del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional (SCPN) y alineada con una planificación estratégica basada en, gestión por resultados y la visión prospectiva de fortalecimiento institucional.

Tabla 42: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES (OEI)
OEI1. Fortalecer el Modelo de Negocio del SCPN hasta el 2029, para mejorar la gestión operativa y financiera.
OEI2. Fortalecer la sostenibilidad financiera maximizando la rentabilidad de inversiones y la diversificación de ingresos.
OEI3. Optimizar los procesos institucionales mediante digitalización, automatización y mejora continua."
OEI4. Mejorar la satisfacción del cliente y cobertura de servicios hacia los socios aportantes.
OEI5. Desarrollar las capacidades institucionales mediante el fortalecimiento del talento humano y cultura organizacional.
OEI6. Fortalecer la gobernanza institucional y la gestión de riesgos para garantizar transparencia y sostenibilidad.

Elaborado por: Equipo Consultor y participantes SCPN.

OEI1. Fortalecer el Modelo de Negocio del SCPN hasta el 2029, para mejorar la gestión operativa y financiera.

Este objetivo busca consolidar y modernizar el modelo de negocio institucional del SCPN mediante la optimización de su propuesta de valor, la revisión de su estructura de ingresos, la diversificación de productos y servicios financieros, y el fortalecimiento de los mecanismos de

generación de valor para los socios aportantes. Asimismo, contempla la implementación de un modelo de gestión orientado a la eficiencia operativa, sostenibilidad financiera y adaptación a los cambios del entorno, permitiendo que la institución incremente su capacidad de respuesta frente a los desafíos actuales y futuros del sistema previsional policial.

- **OEI2. Fortalecer la sostenibilidad financiera maximizando la rentabilidad de inversiones y la diversificación de ingresos.**

Este objetivo está orientado a garantizar la sostenibilidad financiera de largo plazo del SCPN mediante una administración eficiente de sus recursos económicos, fortaleciendo la gestión del portafolio de inversiones bajo criterios de rentabilidad, seguridad, liquidez y diversificación del riesgo. Además, promueve la identificación e incorporación de nuevas fuentes de ingresos compatibles con la normativa vigente, el fortalecimiento de la recuperación de cartera y el control eficiente de los egresos prestacionales y administrativos, asegurando el cumplimiento oportuno de las obligaciones institucionales y la preservación del patrimonio de los socios.

- **OEI3. Optimizar los procesos institucionales mediante digitalización, automatización y mejora continua.**

Este objetivo busca incrementar la eficiencia, calidad y oportunidad de la gestión institucional mediante la transformación digital de los procesos, la incorporación de tecnologías de información, automatización de actividades críticas y la implementación de metodologías de mejora continua. Incluye el fortalecimiento de la arquitectura tecnológica, la interoperabilidad entre sistemas, la gestión documental electrónica, el uso de analítica de datos para la toma de decisiones y la optimización permanente de los procesos misionales, estratégicos y de apoyo, reduciendo tiempos de respuesta, costos operativos y riesgos institucionales.

- **OEI4. Mejorar la satisfacción del cliente y cobertura de servicios hacia los socios aportantes.**

Este objetivo tiene como propósito fortalecer la experiencia y satisfacción de los socios aportantes mediante la mejora continua de la calidad, accesibilidad y oportunidad de los servicios institucionales. Comprende la ampliación de canales de atención físicos y digitales, el desarrollo de nuevos productos y beneficios acordes a las necesidades de los afiliados, la simplificación de trámites, el fortalecimiento de la comunicación institucional y la medición permanente de la percepción de los usuarios, contribuyendo a incrementar la confianza, fidelización y valor generado por el SCPN.

- **OEI5. Desarrollar las capacidades institucionales mediante el fortalecimiento del talento humano y cultura organizacional.**

Este objetivo busca consolidar un talento humano altamente competente, comprometido y orientado a resultados mediante la implementación de políticas integrales de desarrollo organizacional, capacitación continua, gestión del conocimiento, evaluación del desempeño y fortalecimiento del liderazgo institucional. Asimismo, promueve una cultura organizacional basada en la innovación, ética, transparencia, trabajo colaborativo, mejora continua y orientación al servicio, fortaleciendo las capacidades necesarias para afrontar los retos estratégicos del SCPN y garantizar la excelencia institucional.

- **OEI6. Fortalecer la gobernanza institucional y la gestión de riesgos para garantizar transparencia y sostenibilidad.**

Este objetivo está orientado a fortalecer el sistema de gobierno institucional mediante la consolidación de mecanismos efectivos de dirección estratégica, control interno, cumplimiento normativo, rendición de cuentas y gestión integral de riesgos. Incluye el fortalecimiento de la gestión de riesgos financieros, operativos, tecnológicos, legales, reputacionales y estratégicos; la implementación de prácticas de buen gobierno corporativo; el fortalecimiento de los sistemas de control y auditoría; y la promoción de una gestión transparente, ética y basada en evidencia, que contribuya a la sostenibilidad y confianza institucional.

11.2 OBJETIVOS OPERATIVOS

Los Objetivos Operativos constituyen el nivel táctico del Plan Estratégico Institucional y permiten operacionalizar los Objetivos Estratégicos mediante resultados concretos que posteriormente serán medidos a través de indicadores e iniciativas estratégicas. CONA continuación, se detallan los objetivos operativos por los ejes estratégicos.

Eje Estratégico 1. Fortalecimiento del Modelo de Negocio

Objetivos Operativos

- Gestionar eficientemente los procesos de contratación pública para la adquisición oportuna de bienes y servicios institucionales.
- Ejecutar el Plan Estratégico Institucional 2026–2029 asegurando el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

Eje Estratégico 2. Sostenibilidad y Crecimiento Financiero

Objetivos Operativos

- Gestión del Plan Anual de Inversiones.
- Recuperación judicial y extrajudicial de cartera.
- Colocación de créditos.
- Administración presupuestaria.
- Ejecución del presupuesto institucional.
- Diversificación de inversiones.
- Gestión de inversiones privativas y no privativas.
- Cobertura prestacional.
- Fortalecimiento de la cartera crediticia.
- Control de provisiones financieras.
- Cumplimiento del PAC y POA.

Estos objetivos permiten administrar eficientemente los recursos financieros, fortalecer la liquidez institucional y preservar el patrimonio de los socios aportantes.

Eje Estratégico 3. Excelencia Operativa y Transformación Digital

Objetivos Operativos

- Optimización de los procesos de contratación pública.
- Digitalización de servicios.

- Fortalecimiento de la comunicación institucional.
- Incremento del uso del crédito en línea.
- Gestión eficiente de casos institucionales.
- Optimización de procesos legales asociados a la contratación pública.

Estos objetivos promueven una gestión moderna basada en la mejora continua y la transformación digital.

Eje Estratégico 4. Experiencia del Aportante y Cobertura de Servicios

Objetivos Operativos

- Incrementar la cobertura de beneficios prestacionales.
- Optimizar el proceso de pago de cesantías.
- Reducir los tiempos de devolución de aportes.
- Medir permanentemente la satisfacción de los socios.
- Mejorar la oportunidad en la atención institucional.

El cumplimiento de estos objetivos permitirá fortalecer la propuesta de valor institucional y consolidar una atención centrada en el aportante.

Eje Estratégico 5. Desarrollo del Talento Humano y Cultura Organizacional

Objetivos Operativos

- Fortalecer las competencias técnicas y gerenciales del talento humano.
- Implementar programas permanentes de capacitación y certificación.
- Gestionar el desempeño institucional basado en resultados.
- Fortalecer el clima laboral y el bienestar organizacional.
- Desarrollar programas de liderazgo, innovación y gestión del conocimiento.
- Consolidar la cultura organizacional orientada a la excelencia y al servicio.
- Optimizar el recurso humano civil.

Eje Estratégico 6. Gobernanza, Riesgos y Cumplimiento

Objetivos Operativos

- Ejecución del Plan Anual de Auditoría.
- Seguimiento a recomendaciones de auditoría.
- Gestión integral de riesgos institucionales.
- Prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo.
- Gestión de liquidez.
- Gestión del riesgo de mercado.
- Gestión del riesgo operativo.

- Gestión de cuentas por cobrar.
- Seguimiento al punto de equilibrio institucional.
- Optimización de la rentabilidad patrimonial.
- Cumplimiento de límites de riesgo.
- Debida diligencia y cumplimiento normativo.

Estos objetivos fortalecen el sistema de control institucional y contribuyen a una administración transparente, eficiente y sostenible.

Los Objetivos Operativos se alinean a los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) y Ejes institucionales. Cada eje estratégico agrupa objetivos operativos relacionados entre sí, facilitando la coordinación entre las diferentes unidades organizacionales y asegurando que la gestión institucional contribuya de manera integral al fortalecimiento del SCPN, la sostenibilidad financiera, la excelencia operativa y la generación de valor para los socios aportantes.

Tabla 43: ALINEACIÓN DE OBJETIVOS OPERATIVOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	EJE ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO
OEI1. Fortalecer el Modelo de Negocio del FCPN hasta el 2029, para mejorar la gestión operativa y financiera.	FORTALECIMIENTO DEL MODELO DE NEGOCIO	OO1.1 Gestionar eficientemente los procesos de contratación pública para la adquisición oportuna de bienes y servicios institucionales.
		OO1.2 Ejecutar el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2026–2029 asegurando el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.
OEI2. Fortalecer la sostenibilidad financiera maximizando la rentabilidad de inversiones y la diversificación de ingresos.	SOSTENIBILIDAD Y CRECIMIENTO FINANCIERO	OO2.1 Gestionar eficientemente la recuperación de créditos mediante procesos de cobranza judicial y extrajudicial.
OEI2. Fortalecer la sostenibilidad financiera maximizando la rentabilidad de inversiones y la diversificación de ingresos.	SOSTENIBILIDAD Y CRECIMIENTO FINANCIERO	OO2.2 Ejecutar el Plan Anual de Inversiones (PAI) garantizando rentabilidad y sostenibilidad financiera institucional.
		OO2.3 Gestionar eficientemente las certificaciones presupuestarias asegurando la correcta planificación y control del presupuesto.
		OO2.4 Colocar créditos en los productos financieros institucionales cumpliendo las metas de colocación presupuestada.
		OO2.5 Ejecutar los procesos de contratación pública del PAC y POA asegurando el cumplimiento legal y operativo.

		OO2.6 Gestionar la provisión de cuentas incobrables de inversiones privativas para mantener la salud financiera del portafolio.
		OO2.7 Ejecutar el presupuesto institucional garantizando eficiencia en el gasto y el cumplimiento de metas financieras.
		OO2.8 Mantener la cobertura prestacional mediante el equilibrio entre ingresos por inversiones y los compromisos prestacionales.
		OO2.9 Incrementar el monto de créditos colocados en territorio nacional fortaleciendo la presencia institucional.
		OO2.10 Incrementar el número de créditos otorgados en territorio nacional fortaleciendo la cobertura de servicios.
		OO2.11 Gestionar oportunamente el pago de inversiones no privativas reduciendo el porcentaje de vencimientos no atendidos.
		OO2.12 Recuperar eficientemente la cartera vencida mediante la gestión extrajudicial de cobranzas.
		OO2.13 Diversificar y fortalecer el portafolio de inversiones no privativas mejorando la calidad de los activos.
		OO2.14 Fortalecer la calidad del portafolio de inversiones privativas optimizando el análisis crediticio y las garantías.
		OO2.15 Mantener la cobertura prestacional mediante el equilibrio entre ingresos de seguridad social y el pago de prestaciones.
OEI3. Optimizar los procesos institucionales mediante digitalización, automatización y mejora continua.	EXCELENCIA OPERATIVA Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL	OO3.1 Optimizar los tiempos de adjudicación en procesos de contratación dinámica mejorando la eficiencia operativa.
		OO3.2 Optimizar los tiempos de adjudicación en procesos de contratación por régimen común, especial y procedimientos especiales.

		003.3 Fortalecer la presencia digital institucional incrementando el alcance en redes sociales hacia los socios aportantes.
		003.4 Gestionar eficientemente los casos institucionales asegurando la resolución oportuna de requerimientos.
		003.5 Incrementar la adopción del producto de crédito en línea entre los socios aportantes del SCPN.
		003.6 Optimizar los tiempos de gestión legal en contratación pública agilizando resoluciones y contratos.
OEI4. Mejorar la satisfacción y cobertura de servicios hacia los socios aportantes.	EXPERIENCIA DEL APORTANTE Y COBERTURA DE SERVICIOS	004.1 Incrementar la cobertura de beneficios prestacionales asegurando que los socios aportantes accedan a sus derechos.
		004.2 Gestionar eficientemente el pago de cesantías cumpliendo con los cupos asignados anualmente.
		004.3 Reducir los tiempos de pago de cesantías normales y devolución de aportes para mejorar la experiencia del socio.
		004.4 Medir y mejorar continuamente la satisfacción del aportante mediante seguimiento y control de la atención.
		004.5 Garantizar la tramitación oportuna del pago de cesantías y devolución de aportes reduciendo tiempos de espera.
OEI5. Desarrollar las capacidades institucionales mediante el fortalecimiento del talento humano y cultura organizacional.	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y TALENTO HUMANO	005.1 Mejorar competencias del talento humano, capacitando al personal en temas estratégicos y herramientas digitales
		005.2 Automatizar las evaluaciones de desempeño hasta el 2027.
OEI6. Fortalecer la gobernanza institucional y la gestión de riesgos para garantizar transparencia y sostenibilidad.	GOBERNANZA, RIESGOS Y CUMPLIMIENTO	006.1 Ejecutar el seguimiento de recomendaciones de auditoría interna asegurando el cierre oportuno de observaciones.
		006.2 Identificar y gestionar los riesgos operativos institucionales para fortalecer el control interno.

		OO6.3 Ejecutar el plan anual de auditoría interna garantizando la cobertura de los procesos críticos institucionales.
		OO6.4 Gestionar eficientemente las alertas de operaciones sospechosas en cumplimiento de las políticas PLAFT.
OEI6. Fortalecer la gobernanza institucional y la gestión de riesgos para garantizar transparencia y sostenibilidad.	GOBERNANZA, RIESGOS Y CUMPLIMIENTO	OO6.5 Mantener adecuados niveles de liquidez institucional para garantizar la disponibilidad de fondos.
		OO6.6 Mantener y mejorar la rentabilidad del portafolio de inversiones superando la tasa actuarial institucional.
		OO6.7 Monitorear el punto de equilibrio institucional garantizando la cobertura total de costos y gastos operativos.
		OO6.8 Mantener una razón corriente adecuada que garantice la capacidad de pago de obligaciones a corto plazo.
		OO6.9 Optimizar la rentabilidad sobre el patrimonio institucional mejorando la eficiencia en el uso de recursos propios.
		OO6.10 Gestionar eficientemente la recuperación de cuentas por cobrar mejorando los índices de rotación de cartera.
		OO6.11 Gestionar las brechas de liquidez anticipando los vencimientos de obligaciones para garantizar el pago oportuno.
		OO6.12 Reducir las pérdidas derivadas de fallas de procesos, personas, tecnología o eventos externos.
OEI6. Fortalecer la gobernanza institucional y la gestión de riesgos para garantizar transparencia y sostenibilidad.	GOBERNANZA, RIESGOS Y CUMPLIMIENTO	OO6.13 Cumplir los límites de exposición al riesgo de mercado diversificando el portafolio de inversiones.
		OO6.14 Ejecutar las tareas de debida diligencia (DD) en los procesos de cumplimiento y prevención de riesgos.

Elaborado por: Equipo Consultor

11.3 PORTAFOLIO DE PROYECTOS INSTITUCIONALES SCPN 2026–2029

11.3.1 Introducción

El presente Portafolio de Proyectos Institucionales del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional (SCPN) para el período 2026–2029 constituye el instrumento de gestión estratégica que permitirá ejecutar los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI), los OKRs y las estrategias definidas dentro del Plan Estratégico Institucional.

El portafolio se encuentra estructurado bajo un enfoque de:

- Gestión para resultados.
- Sostenibilidad financiera.
- Transformación digital.
- Gestión de riesgos.
- Mejora continua.
- Innovación institucional.
- Gobierno corporativo.

Los proyectos han sido priorizados considerando los factores:

- Impacto estratégico.
- Riesgo institucional.
- Sostenibilidad financiera.
- Cumplimiento regulatorio.
- Transformación tecnológica.
- Beneficio para los aportantes.
- Viabilidad operativa y financiera.

11.3.2 Objetivo del Portafolio

Implementar proyectos estratégicos institucionales orientados a fortalecer la sostenibilidad financiera, optimizar la gestión institucional, modernizar los servicios, fortalecer la gobernanza y mejorar la experiencia del socio del SCPN durante el período 2026–2029.

11.3.3 Estructura del Portafolio

El portafolio se encuentra organizado en seis programas estratégicos:

1. Programa de Sostenibilidad Financiera.
2. Programa de Transformación Digital.
3. Programa de Fortalecimiento Institucional.
4. Programa de Experiencia del Socio.
5. Programa de Gobernanza y Gestión de Riesgos.
6. Programa de Innovación y Calidad.

11.3.4 Priorización del Portafolio

La calificación del portafolio de proyectos, se realiza de acuerdo a la prioridad de la implementación secuencial para el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

Prioridad Crítica: para la supervivencia de la institución; son los proyectos de sostenibilidad financiera y actuarial; automatización de procesos críticos; gestión de riesgos.

Prioridad Alta: para el fortalecimiento institucional, para optimizar la rentabilidad del portafolio, fortalecimiento de la recuperación de cartera, innovación tecnológica institucional, control de gestión, capacidades técnicas, atención a los socios, cumplimiento y protección de datos, seguridad de la información.

Prioridad Media: son los proyectos prioritarios para mejoramiento de las operaciones, del ambiente laboral, posicionamiento institucional, calidad.

Prioridad	Número de Proyectos
Crítica	4
Alta	9
Media	4

11.3.5 Portafolio Estratégico de Proyectos

Lineamientos de proyectos, todo proyecto deberá incluir un análisis de optimización del recurso humano (obligatorio), recursos materiales, sostenibilidad institucional o de cumplimiento legal, según corresponda, como parte de la medición del proyecto.

PROGRAMA 1. SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

Proyecto 1. Plan Integral de Sostenibilidad Financiera y Actuarial

Elemento	Descripción
Objetivo	Garantizar la sostenibilidad financiera y actuarial del SCPN a largo plazo.
OEI relacionado	OEI 2
Alcance	Evaluación actuarial integral, proyecciones macroeconómicas, diseño de escenarios prospectivos para la transición y apertura del fondo a más de 20 mil nuevos aportantes.
Entregables	Modelo Actuarial Parametrizado.

Elemento	Descripción
	Matriz de Escenarios de Transición (Cerrado a Abierto). Plan Plurianual de Sostenibilidad Financiera aprobado por Junta Directiva. Tablero de Control de Indicadores Financieros.
Prioridad	Crítica
Horizonte	2026 - 2027
Responsable	Actuarial
Co - responsables	Asesoría Técnica Financiera, Inversiones / Prestaciones / Planificación/
Mediciones propuestas:	Cobertura del pago prestacional, liquidez, ROI, suficiencia actuarial.

Proyecto 2. Optimización del Portafolio de Inversiones

Elemento	Descripción
Objetivo	Optimizar la rentabilidad y diversificación del portafolio institucional.
OEI relacionado	OEI 2
Alcance	Optimización de las Inversiones privativas y no privativas, diversificación financiera y gestión de riesgos de las inversiones.
Entregables	Nuevo portafolio estratégico, Manual de inversiones, Matriz de riesgos financieros.
Prioridad	Alta
Horizonte	2026–2027
Responsable	Asesoría Técnica Financiera
Co – responsables:	Inversiones / Riesgos / Jurídico
Mediciones propuestas:	Rentabilidad PAI, ROI, calidad de activos, morosidad.

Proyecto 3. Reingeniería de Gestión de Cartera Institucional

Elemento	Descripción
Objetivo	Reducir el índice de morosidad y fortalecer la recuperación de cartera.
OEI relacionado	OEI 2

Elemento	Descripción
Alcance	Implementación de cobranza preventiva. Alternativas de refinanciamiento. Automatización de gestión de cobranza. Recuperación judicial de cartera.
Entregables	Modelo de recuperación, Sistema automatizado de cobranzas con alertas Políticas de cobranza.
Prioridad	Alta
Horizonte	2027
Responsables	Cobranzas de inversiones privativas
Co – responsables:	Inversiones no privativas / Jurídico
Mediciones propuestas:	Índice de morosidad, cartera recuperada, inversiones vencidas.

PROGRAMA 2. TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Proyecto 4. Implementación del Crédito en Línea

Elemento	Descripción
Objetivo	Digitalizar integralmente el proceso de otorgamiento de créditos.
OEI relacionado	OEI 3
Alcance	Digitalización del proceso de crédito desde la solicitud, validación, aprobación hasta el desembolso digital.
Entregables	Plataforma de crédito en línea, Firma electrónica, Integración ATLAS.
Prioridad	Crítica
Horizonte	2026–2027
Responsable	Tecnologías de la Información y Comunicación
Co – responsables:	Inversiones Privativas
Mediciones propuestas:	Créditos precalificados, tiempo de respuesta, satisfacción del socio.

Proyecto 5. Transformación Digital Institucional

Elemento	Descripción
Objetivo	Automatizar y digitalizar los procesos críticos institucionales.
OEI relacionado	OEI 3
Alcance	Implementación de sistemas: BPM, gestión documental, automatización y cero papeles.
Entregables	Sistema BPM, gestión documental electrónica, automatización de procesos.
Prioridad	Crítica
Horizonte	2026–2029
Responsable	Tecnologías de la Información y Comunicación
Co – responsables:	Planificación / Archivo
Mediciones propuestas:	Procesos automatizados, documentos digitalizados, reducción de tiempos, optimización de talento humano.

Proyecto 6. Modernización CORE ATLAS

Elemento	Descripción
Objetivo	Modernizar e integrar todos los componentes tecnológicos del CORE ATLAS.
OEI relacionado	OEI 3
Alcance	Integración de módulos, interoperabilidad y modernización tecnológica del CORE ATLAS.
Entregables	Integración total ATLAS, APIs institucionales, infraestructura tecnológica.
Prioridad	Alta
Horizonte	2026–2028
Responsable	Tecnologías de la Información y Comunicación
Mediciones propuestas:	Componentes implementados, disponibilidad del sistema, seguridad tecnológica, optimización del talento humano.

Proyecto 7. Plataforma Digital del Socio SCPN

Elemento	Descripción
Objetivo	Implementar servicios digitales integrales para los aportantes.

Elemento	Descripción
OEI relacionado	OEI 4
Alcance	Actualizar App móvil, portal web, habilitar atención por chatbot y autoservicio.
Entregables	Aplicación móvil, portal transaccional, canales digitales.
Prioridad	Alta
Horizonte	2027–2028
Responsable	Tecnologías de la Información y Comunicación
Mediciones propuestas:	Número de canales digitales, satisfacción del cliente, atenciones efectivas.

PROGRAMA 3. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Proyecto 8. Implementación de la PMO Institucional

Elemento	Descripción
Objetivo	Fortalecer la gestión estratégica y control de proyectos institucionales.
OEI relacionado	OEI 1
Alcance	Establecer la Oficina PMO, seguimiento y control estratégico automatizado.
Entregables	Oficina PMO, metodología de proyectos, tablero estratégico de indicadores.
Prioridad	Alta
Horizonte	2026–2027
Responsable	Planificación
Mediciones propuestas:	PMO implementada, cumplimiento PEI, cumplimiento POA.

Proyecto 9. Fortalecimiento del Talento Humano

Elemento	Descripción
Objetivo	Desarrollar capacidades técnicas, fortalecer la cultura organizacional y optimizar el recurso humano.
OEI relacionado	OEI 5
Alcance	Ejecución de planes de capacitación, evaluación de desempeño propio del SCPN y gestión por

Elemento	Descripción
	competencias del personal. Enfoque de reducción del personal.
Entregables	Plan de capacitación, sistema de evaluación, mapa de competencias. Plan de optimización del talento humano.
Prioridad	Alta
Horizonte	2026–2029
Responsable	Talento Humano
Mediciones propuestas:	Evaluación de desempeño, objetivos personales, capacitación ejecutada. Numérico del personal anual.

Proyecto 10. Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional

Elemento	Descripción
Objetivo	Implementar un sistema integral de seguridad y salud ocupacional.
OEI relacionado	OEI 5
Alcance	Identificación y prevención de riesgos del trabajo, auditorías de SSO y cumplimiento normativo del MDT.
Entregables	SGSST implementado, matrices de riesgos laborales, auditorías del sistema.
Prioridad	Media
Horizonte	2027–2029
Responsable	Talento Humano
Mediciones propuestas	Avance del plan del SGSST implementado, riesgos laborales mitigados.

PROGRAMA 4. EXPERIENCIA DEL SOCIO

Proyecto 11. Modelo Integral de Atención al Socio

Elemento	Descripción
Objetivo	Mejorar la calidad, cobertura y satisfacción de atención al socio.
OEI relacionado	OEI 4
Alcance	Integración de la Atención presencial, virtual, seguimiento y medición de la experiencia del socio.

Elemento	Descripción
Entregables	Modelo omnicanal implementado, CRM institucional implementado, encuestas automatizadas con resultados.
Prioridad	Alta
Horizonte	2028–2029
Responsable	Inversiones privadas.
Mediciones propuestas:	Reclamos solucionados, nivel de satisfacción del socio, número de atenciones efectivas.

Proyecto 12. Plan Estratégico de Comunicación Institucional

Elemento	Descripción
Objetivo	Fortalecer la comunicación institucional y confianza de los aportantes.
OEI relacionado	OEI 1
Alcance	Establecimiento de comunicaciones digitales, campañas institucionales y estrategia de posicionamiento.
Entregables	Plan de comunicación ejecutado, campañas digitales realizadas, estrategia de redes aplicada.
Prioridad	Media
Horizonte	2026 -2029
Responsable	Comunicación Estratégica
Mediciones propuestas	Avance del plan de comunicación implementado, campañas ejecutadas, porcentaje de percepción institucional.

PROGRAMA 5. GOBERNANZA Y GESTIÓN DE RIESGOS

Proyecto 13. Sistema Integral de Gestión de Riesgos

Elemento	Descripción
Objetivo	Fortalecer la gestión integral de riesgos institucionales.
OEI relacionado	OEI 6
Alcance	Abarca los riesgos financieros, operativos, tecnológicos y estratégicos.

Elemento	Descripción
Entregables	Sistema de riesgos implementado, matrices de riesgos institucionales aprobadas, tableros de control de riesgos.
Prioridad	Crítica
Horizonte	2026–2028
Responsable	Riesgos
Mediciones propuestas	Matrices de riesgos residuales, riesgos operativos y cumplimiento ante la Superintendencia de Bancos.

Proyecto 14. Implementación del Modelo PLAFT

Elemento	Descripción
Objetivo	Implementar controles integrales de prevención de lavado de activos.
OEI relacionado	OEI 6
Alcance	Debida diligencia a las operaciones crediticias, monitoreo transaccional y cumplimiento regulatorio de la UAFE.
Entregables	Modelo PLAFT implementado, matrices de monitoreo actualizadas, alertas automatizadas implementadas.
Prioridad	Alta
Horizonte	2026–2027
Responsable	Cumplimiento
Mediciones propuestas	Avance del Plan de Cumplimiento PLAFT, tareas de Debida Diligencia ejecutadas y observaciones regulatorias resueltas.

Proyecto 15. Gobierno y Protección de Datos Institucionales

Elemento	Descripción
Objetivo	Garantizar la seguridad y protección de datos institucionales y personales.
OEI relacionado	OEI 6
Alcance	Establecer el gobierno de protección de datos del SCPN, ciberseguridad y cumplimiento legal.
Entregables	Plan de gobierno de protección de datos, políticas de seguridad y controles de acceso a información implementado.

Elemento	Descripción
Prioridad	Alta
Horizonte	2027–2029
Responsable	Seguridad de información
Co - responsable	TIC / Jurídico
Mediciones propuestas	Avance del plan de gobierno de protección de datos, incidentes de seguridad, cumplimiento normativo.

PROGRAMA 6. INNOVACIÓN Y CALIDAD

Proyecto 16. Fortalecimiento del Sistema de Gestión de Calidad

Elemento	Descripción
Objetivo	Consolidar el sistema de calidad y mejora continua institucional.
OEI relacionado	OEI 3
Alcance	Actualización de la Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001, ejecución de auditorías internas y plan de mejoramiento continuo.
Entregables	Plan de mejoramiento continuo implementado, auditorías internas ejecutadas, actualización del Sistema de Gestión de la Calidad.
Prioridad	Media
Horizonte	2026–2027
Responsable	Planificación - Calidad
Mediciones propuestas	Comités de calidad ejecutados, hallazgos cerrados, cumplimiento del Plan de mejoramiento continuo.

Proyecto 17. Certificación ISO 27001

Elemento	Descripción
Objetivo	Implementar y certificar el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información.
OEI relacionado	OEI 3
Alcance	Implementación del Sistema de Gestión de Seguridad de la información, controles tecnológicos y gestión de ciberseguridad.

Elemento	Descripción
Entregables	SGSI implementado, certificación ISO 27001 obtenida, auditorías externas realizadas.
Prioridad	Alta
Horizonte	2027–2028
Responsable	Seguridad de la Información
Co - responsables	Riesgos / Tecnología de la Información y Comunicaciones
Mediciones propuestas	Certificación ISO 27001, incidentes tecnológicos, controles implementados.

11.3.6 Beneficios Esperados

Beneficios Estratégicos

- Sostenibilidad financiera institucional.
- Modernización tecnológica.
- Mejora de servicios al socio.
- Fortalecimiento de gobernanza.
- Incremento de eficiencia operativa.
- Fortalecimiento de control y riesgos.
- Transformación digital institucional.
- Fortalecimiento de transparencia y cumplimiento.

11.3.7 Recomendaciones para la Implementación

1. Implementar la PMO institucional como ente articulador del portafolio.
2. Priorizar proyectos críticos durante 2026–2027.
3. Implementar tableros ejecutivos para seguimiento estratégico.
4. Integrar el portafolio con:
 - PEI,
 - POA,
 - Presupuesto,
 - Riesgos,
 - ISO,
 - Auditoría.
5. Realizar seguimiento trimestral de avance.
6. Implementar metodología de gestión de proyectos basada en PMI.

7. Establecer la semaforización institucional para control ejecutivo.
8. Desarrollar matriz de riesgos por proyecto.

11.4 ESTRATEGIAS CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO

Tabla 44: EJES ESTRATÉGICOS, ESTRATEGIAS Y PLAZOS

EJE ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS	ESTABILIZACIÓN CORTO PLAZO (2026-2028)	EXPANSIÓN MEDIANO PLAZO (2029-2030)	CONSOLIDACIÓN LARGO PLAZO (2031-2036)
1.SOSTENIBILIDAD FINANCIERA Y ACTUARIAL	Garantizar la sostenibilidad financiera, actuarial y prestacional del SCPN.	Fortalecer la liquidez institucional, recuperación de cartera, control financiero y diversificación inicial de inversiones.	Consolidar fondo de estabilización actuarial, implementar modelos predictivos y ampliar productos financieros.	Consolidar la sostenibilidad del Fondo Social fortalecido para cualquier escenario, fortalecer reservas técnicas y garantizar cobertura prestacional de largo plazo.
2.TRANSFORMACIÓN DIGITAL E INNOVACIÓN	Modernizar los servicios y procesos institucionales mediante tecnología e innovación.	Implementar crédito en línea, gestión documental electrónica, BI institucional y fortalecimiento del CORE ATLAS.	Consolidar ecosistema digital institucional, automatizar el 80% de procesos e implementar analítica avanzada.	Desarrollar un SCPN Digital Inteligente con automatización integral, IA y servicios predictivos.
3.GOVERNANZA, RIESGOS Y CUMPLIMIENTO	Fortalecer la transparencia, el control institucional y la gestión integral de riesgos.	Implementar PMO institucional, fortalecer riesgos, PLAFT, continuidad operativa y seguridad de la información.	Consolidar certificaciones ISO, auditoría basada en riesgos y gobierno de datos institucional.	Alcanzar un modelo de gobierno corporativo maduro, transparente y alineado a estándares internacionales.
4. EXPERIENCIA DEL SOCIO Y SERVICIOS	Mejorar la calidad, cobertura y accesibilidad de los servicios institucionales.	Implementar atención omnicanal, APP móvil, comunicación estratégica y medición de satisfacción.	Expandir servicios digitales, fortalecer autoservicios y desarrollar nuevos productos financieros.	Consolidar un ecosistema integral de bienestar financiero y previsional para el policía y su familia.
5.TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL	Fortalecer capacidades institucionales y cultura de innovación.	Implementar gestión por competencias, capacitación especializada y gestión del cambio.	Consolidar liderazgo institucional, universidad corporativa y cultura de innovación.	Alcanzar altos niveles de madurez organizacional y gestión del conocimiento. Optimizar el recurso humano.

EJE ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS	ESTABILIZACIÓN CORTO PLAZO (2026-2028)	EXPANSIÓN MEDIANO PLAZO (2029-2030)	CONSOLIDACIÓN LARGO PLAZO (2031-2036)
6. FONDO SOCIAL FORTALECIDO Y CRECIMIENTO INSTITUCIONAL	Preparar y consolidar la transición del SCPN hacia un modelo de fondo sostenible.	Realizar estudios técnicos, actuariales, jurídicos y financieros para mejorar la gestión.	Preparar infraestructura operativa, tecnológica y financiera para una posible incorporación de nuevos aportantes.	Operar como Fondo social consolidado.
7. INVERSIONES Y RENTABILIDAD	Maximizar la rentabilidad con criterios de seguridad, liquidez y sostenibilidad.	Optimizar el portafolio actual y fortalecer el monitoreo financiero.	Diversificar inversiones y aplicar inteligencia financiera para la toma de decisiones.	Consolidar un portafolio robusto, diversificado y resiliente que garantice sostenibilidad de largo plazo.
8. COMUNICACIÓN E IMAGEN INSTITUCIONAL	Fortalecer la confianza y posicionamiento institucional.	Implementar estrategia integral de comunicación institucional y transparencia.	Consolidar canales digitales y programas de educación financiera para socios.	Posicionar al SCPN como referente nacional en gestión previsional policial.

Elaborado por: Equipo Consultor

Tabla 45: MATRIZ EJECUTIVA DE PRIORIZACIÓN

Horizonte	Objetivo Principal	Ejes Prioritarios
ESTABILIZACIÓN Corto Plazo (2026–2028)	Fortalecer la sostenibilidad institucional y preparar la transformación.	Sostenibilidad Financiera, Transformación Digital, Gobernanza, Riesgos y Talento Humano.
EXPANSIÓN Mediano Plazo (2029–2030)	Consolidar la modernización institucional y estar preparado para un posible crecimiento.	Fondo Social fortalecido, Ecosistema Digital, Inversiones, Experiencia del Socio y Calidad.
CONSOLIDACIÓN Largo Plazo (2031–2036)	Consolidar al SCPN como referente previsional policial sostenible y moderno.	Fondo social fortalecido, Innovación, Liderazgo Institucional, Gobierno Corporativo y Sostenibilidad Actuarial.

Elaborado por: Equipo Consultor

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 155 de 230

11.5 INDICADORES OPERATIVOS Y ESTRATÉGICOS

Los indicadores estratégicos y operativos constituyen los instrumentos de medición que permiten evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales, verificar el avance de las estrategias definidas y apoyar la toma de decisiones basada en evidencia.

Los indicadores estratégicos miden el grado de cumplimiento de los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) y de los Resultados Clave (OKR), reflejando los cambios y resultados esperados en ámbitos como fortalecimiento del modelo de negocio, sostenibilidad financiera, optimización de procesos, satisfacción del cliente y fortalecimiento institucional.

Por su parte, los indicadores operativos permiten monitorear la ejecución de los objetivos operativos, procesos, proyectos y actividades institucionales, asegurando la contribución efectiva de cada área al cumplimiento de la estrategia institucional.

Cada indicador cuenta con una ficha técnica que contiene, entre otros elementos: nombre del indicador, descripción, fórmula de cálculo, responsables de medición y seguimiento, frecuencia de medición, fuente de información, línea base y metas plurianuales.

El detalle completo de los indicadores estratégicos y operativos se encuentra contenido en el **ANEXO: 19.1 INDICADORES ESTRATEGICOS Y OPERATIVOS Y METAS 2026**, el cual forma parte integrante de la presente Planificación Estratégica Institucional.

11.6 METAS

Las metas institucionales representan los niveles de desempeño esperados para cada indicador durante el período de vigencia de la Planificación Estratégica Institucional 2026-2029.

Las metas fueron definidas considerando:

- El análisis de la línea base institucional.
- El comportamiento histórico de los indicadores.
- La capacidad operativa y financiera institucional.

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 156 de 230

- Los escenarios prospectivos y desafíos estratégicos identificados.
- Los resultados esperados en el marco de la transformación y fortalecimiento institucional.

Las metas establecidas permiten medir de manera objetiva el avance anual y acumulado de la gestión institucional, facilitando el seguimiento, evaluación y adopción de acciones correctivas cuando corresponda.

El detalle de las metas anuales y plurianuales se encuentra desarrollado en el **ANEXO: 19.1 INDICADORES ESTRATEGICOS Y OPERATIVOS Y METAS 2026**.

11.7 ARTICULACIÓN DE LOS ELEMENTOS ESTRATÉGICOS

Los elementos estratégicos de la Planificación Estratégica Institucional se encuentran articulados bajo una lógica de alineación vertical y horizontal que garantiza la coherencia entre la visión institucional, los objetivos estratégicos, las estrategias, los objetivos operativos, los indicadores y las metas.

La articulación estratégica se desarrolla de la siguiente manera:

1. **Misión y Visión Institucional**, que establecen la razón de ser y el estado futuro deseado de la institución.
2. **Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI)**, que orientan los resultados de mediano y largo plazo.
3. **Resultados Clave (OKR)**, que permiten operacionalizar los objetivos estratégicos mediante resultados medibles.
4. **Estrategias Institucionales**, que definen las acciones prioritarias para alcanzar los resultados previstos.
5. **Objetivos Operativos**, que traducen las estrategias en acciones concretas de gestión.
6. **Indicadores Estratégicos y Operativos**, que permiten medir el desempeño y verificar el cumplimiento de los resultados.
7. **Metas Institucionales**, que establecen los niveles de logro esperados para cada período.
8. **Planes, programas, proyectos y presupuesto institucional**, que constituyen los mecanismos de ejecución de la estrategia.

Esta articulación asegura la trazabilidad entre la planificación, la ejecución, el monitoreo y la evaluación institucional.

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 157 de 230

11.8 INSUMOS PARA ELABORAR LOS ELEMENTOS ESTRATÉGICOS

La formulación de los elementos estratégicos se sustentó en información técnica, normativa y prospectiva proveniente de diversas fuentes institucionales y externas, entre las cuales se destacan:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Normativa legal y reglamentaria aplicable al SCPN.
- Plan Nacional de Desarrollo vigente.
- Políticas y lineamientos sectoriales.
- Evaluación de la Planificación Estratégica Institucional del período anterior.
- Resultados de la evaluación institucional y análisis de desempeño.
- Análisis del entorno interno y externo (PESTEL y Cinco Fuerzas de Porter).
- Diagnóstico institucional.
- Análisis FODA actual y prospectivo.
- Estudios financieros y actuariales.
- Información estadística institucional.
- Procesos de participación y validación con autoridades, directivos y unidades organizacionales.
- Escenarios prospectivos relacionados con la evolución del modelo de negocio hacia un esquema de fondo Social fortalecido para cualquier escenario.
- Buenas prácticas nacionales e internacionales en gestión estratégica y administración de fondos previsionales.

Estos insumos permitieron construir una planificación fundamentada en evidencia y alineada con los desafíos futuros de la institución.

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 158 de 230

12. ELEMENTOS ESTRATÉGICOS PARA EL 2026 - 2029

12.1 ESTRUCTURA METODOLÓGICA PROPUESTA

La estructura estratégica del SCPN debe alinearse jerárquicamente de la siguiente manera:

Tabla 46: ESTRUCTURA METODOLÓGICA PROPUESTA

Nivel	Elemento	Finalidad
Estratégico	Objetivo Estratégico Institucional (OEI)	Resultado institucional de largo plazo
Estratégico	OKR	Resultado clave medible alineado al OEI
Estratégico	KPI	Indicador clave de desempeño
Táctico	Objetivo Operativo	Ejecución por área institucional
Operativo	Indicador de Gestión	Medición de eficiencia operativa
Estratégico	Indicador de Resultado	Medición de cumplimiento institucional
Estratégico	Indicador de Impacto	Medición de sostenibilidad y transformación institucional

Elaborado por: Equipo Consultor

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 159 de 230

12.2 ESTRUCTURA TÉCNICA DE OKRs Y KPIs

Tabla 47: FORMATO RECOMENDADO

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Objetivo Estratégico	Resultado institucional macro
OKR	Resultado específico medible
KPI	Indicador principal de desempeño
Fórmula	Método de cálculo
Línea Base	Valor inicial 2025
Meta 2026	Meta anual
Meta 2027	Meta anual
Meta 2028	Meta anual
Meta 2029	Meta anual
Frecuencia	Mensual, trimestral o anual
Responsable	Área líder
Fuente	Sistema o documento fuente

Elaborado por: Equipo Consultor

12.3 CLASIFICACIÓN DE INDICADORES

12.3.1 Indicadores de Gestión - Operativo

Finalidad

Miden eficiencia operativa, cumplimiento de actividades y ejecución institucional.

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 160 de 230

Características

- Corto plazo.
- Operativos.
- Controlan procesos.
- Se miden frecuentemente.

12.3.2 Indicadores de Resultado

Finalidad

Miden el cumplimiento de objetivos institucionales.

Características

- Mediano plazo.
- Miden efectividad.
- Relacionados al PEI.

12.3.3 Indicadores de Impacto

Finalidad

Miden sostenibilidad institucional y transformación de largo plazo.

Características

- Largo plazo.
- Estratégicos.
- Vinculados a sostenibilidad institucional.

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 161 de 230

12.4 INDICADORES ESTRATEGICOS

En la reunión de revisión técnica, con la participación del Director de Riesgos y la Jefe Financiero, se determinó que la RENTABILIDAD TOTAL del PORTAFOLIO será del 7,69 %.

Asimismo, se revisó los montos de liquidez del Fondo social, y el resultado a ser gestionado es del 15%, para cumplir con la normativa legal del SCPN.

Tabla 48: Indicadores Estratégicos

Tipo de Indicador	Indicador Estratégico	Formula	Responsable	Linea base	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028	Meta 2029
Impacto	Implementación del nuevo modelo de negocios	Porcentaje de implementación del nuevo modelo de negocios	Puesto: Analista de Planificación	0%	50%	75%	90%	100%
Resultado	Porcentaje de ejecución de los Objetivos del Plan Estratégico Institucional (PEI)	Sumatoria de estrategias x el peso ponderado de cada objetivo	Puesto: Analista de Planificación	75%	80%	85%	90%	95%
Resultado	Porcentaje de ejecución del Plan Estratégico Institucional (PEI)	% de ejecución del Plan Estratégico Institucional (PEI)	Puesto: Analista de Planificación	70%	80%	85%	90%	95%
Impacto	Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) Implementada	% de Implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos Implementada	Puesto: Analista de Planificación	0%	25%	100%	100%	100%
Resultado	Plan de comunicación SCPN implementado	% de ejecución del Plan de Comunicación	Puesto: Analista de Comunicación Estratégica	0%	50%	80%	90%	100%
Impacto	Rentabilidad del portafolio (%)	7% + 0,17 pp	Puesto: Analista de Inversiones Privativas	7.00%	7.17%	7,34%	7.51%	7.69%



Servicio de Cesantía
de la Policía Nacional

**Planificación Estratégica del Servicio de
Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029**

Versión: 1.0

Código:

Página: 162 de 230

Tipo de Indicador	Indicador Estratégico	Formula	Responsable	Linea base	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028	Meta 2029
Impacto	Ingresos por monto \$ colocado por inversión en promedio	(Ingresos por inversiones monto \$ / inversión en promedio) *100	Puesto: Analista de Inversiones Privativas	Base 2024	+5%	+10%	+15%	+20%
Gestión - Operativo	Porcentaje de cumplimiento al PAI (Plan Anual de Inversiones)	% de cumplimiento al PAI (Plan Anual de Inversiones)	Puesto: Analista Asesor Técnico Financiero	85%	90%	92%	95%	97%
Impacto	Cumplimiento Rentabilidad Portafolio Inversiones No Privativas (PAI)	(Monto de colocación No Privativas real / Monto de colocación proyectado)*100	Puesto: Analista Asesor Técnico Financiero	85%	90%	92%	95%	97%
Impacto	Cumplimiento Rentabilidad Portafolio Inversiones Privativas (PAI)	(Monto de colocación Privativas real / Monto de colocación proyectado)*100	Puesto: Analista Asesor Técnico Financiero	85%	90%	92%	95%	97%
Impacto	Cumplimiento Rentabilidad Portafolio Fondos de Liquidez (PAI)	(Monto de colocación en Fondos de Liquidez real / Monto de colocación proyectado)*100	Puesto: Analista Asesor Técnico Financiero	90%	95%	97%	100%	100%
Gestión - Operativo	Créditos precalificados	(Créditos precalificados / al total de créditos otorgados)*100	Puesto: Analista de Inversiones Privativas	0%	20%	40%	60%	80%
Resultado	Ingresos por monto \$ colocado por inversión en promedio	(Ingresos por inversiones monto \$ / inversión en promedio)*100	Puesto: Analista de Inversiones Privativas	Base 2024	+5%	+10%	+15%	+20%
Gestión - Operativo	Monto del portafolio de inversiones del SCPN (Privativas, Renta Fija, Renta Variable)	(Monto de portafolio de inversiones / Proyección de inversiones)*100	Puesto: Analista Asesor Técnico Financiero	Base 2024	+5%	+10%	+18%	+25%



Tipo de Indicador	Indicador Estratégico	Formula	Responsable	Linea base	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028	Meta 2029
Impacto	Reglamento de Inversiones privativas y No privativas reformado	Reglamento de Inversiones privativas y No privativas reformado	Puesto: Analista de Inversiones Privativas	0	0	1	1	1
Gestión - Operativo	Porcentaje de fondo de liquidez para el pago de cesantías	% de fondo de liquidez para el pago de cesantías	Puesto: Analista Asesor Técnico Financiero	15%	15%	15%	15%	15%
Impacto	Porcentaje de inversiones pagadas después del vencimiento	% inversiones pagadas después del vencimiento	Puesto: Analista de Inversiones No Privativas	5%	4%	3%	2%	1%
Resultado	Valor acumulado del Fondo de contingencia (Inversiones hasta 90 días solo para pago de cesantías) respecto al Presupuesto de pagos de cesantías trimestral	(Valor de Fondo actual - Valor del Fondo trimestre anterior) / Valor de Fondo Actual) *100"	Puesto: Analista Contable SCPN	\$8.437.127	+10%	+10%	+10%	+10%
Impacto	Índice de Sostenibilidad Financiera (ISF)	(Ingresos Totales / Gastos Totales) ×100	Puesto: Analista de Riesgos	Base 2025	+2%	+5%	+8%	+10%
Resultado	Rentabilidad del Patrimonio Administrado	Rendimiento Neto del Fondo / Patrimonio Promedio ×100	Analista de Riesgos	1	1.1	1.21	1.331	1.4641
Resultado	Crecimiento del Patrimonio Institucional	(Patrimonio Final - Patrimonio Inicial) / Patrimonio Inicial ×100	Analista de Riesgos	1	1.01	1.02	1.03	1.04
Resultado	Cobertura de Obligaciones Futuras	Activos Disponibles / Obligaciones Actuariales ×100	Analista de Riesgos	Base 2025	+2%	+5%	+8%	+10%



Tipo de Indicador	Indicador Estratégico	Formula	Responsable	Linea base	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028	Meta 2029
Impacto	Índice de Liquidez Institucional	Activos líquidos / Pasivos de corto plazo	Analista de Riesgos	1,20	1,5%	0.02	0.03	0.04
Gestión - Operativo	Disponibilidad Inmediata	(Efectivo + Inversiones de alta liquidez) / Patrimonio	Analista de Riesgos	Base 2025	+2%	+5%	+8%	+10%
Impacto	Indicador de retorno de la inversión (ROI)	(Inversiones con cambios en resultados / a inversiones medidas al costo amortizado) *100	Analista de Riesgos	Base 2025	+2%	+5%	+8%	+10%
Resultado	Índice de Morosidad	(Cartera vencida / Cartera Total por producto) *100	Analista de Riesgos	7%	6.5%	6%	5.5%	5%
Impacto	Productos financieros	No. de productos financieros nuevos en el período	Puesto: Analista Técnico Financiero	0	0	1	2	2
Impacto	Crédito en línea implementado	% de crédito en línea implementado	Puesto: Analista de TICs	0%	50%	100%	100%	100%
Resultado	Porcentaje de cumplimiento cuatrimestral del POA	% de cumplimiento cuatrimestral del POA	Puesto: Analista de Planificación	75%	82%	85%	88%	90%
Impacto	Porcentaje de componentes internos del ATLAS implementados	% componentes internos del ATLAS implementados	Puesto: Analista de TICs	25%	50%	60%	75%	100%
Impacto	Automatización de los procesos críticos.	% procesos automatizados	Puesto: Analista de Procesos	10%	25%	45%	65%	80%
Impacto	Documentación electrónica y digital de los procesos clave.	% documentación de los procesos clave digitalizados	Puesto: Analista de Archivo	20%	40%	60%	80%	100%



Tipo de Indicador	Indicador Estratégico	Formula	Responsable	Linea base	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028	Meta 2029
Impacto	Certificación del Sistema de Seguridad de la Información bajo Norma ISO-27001.	Certificación del Sistema de Seguridad de la Información bajo Norma ISO-27001.	Puesto: Analista de Seguridad de la Información	0%	20%	50%	100%	100%
Resultado	Número de sesiones del comité de calidad	Describe el Número de sesiones del comité de calidad realizadas	Puesto: Analista de Planificación	6	8	10	12	12
Impacto	Indicador NPS. Nivel de satisfacción (%)	% Nivel de satisfacción	Puesto: Analista de Servicio al cliente	70%	75%	80%	85%	90%
Gestión - Operativo	Porcentaje de atenciones a socios efectivas	(No. de atenciones con colocación efectiva / al total de atenciones) *100	Puesto: Analista de Créditos	Base 2024	+5%	+10%	+15%	+20%
Gestión - Operativo	Porcentaje de reclamos institucionales resueltos	(Número de reclamos resueltos/ Número de reclamos presentados) *100	Puesto: Analista de Servicio al Cliente	80%	82%	85%	87%	90%
Gestión - Operativo	Canales digitales activos	No. Canales digitales activos	Puesto: Analista de Servicio al Cliente	Base 2024	+1	+1	+2	+2
Gestión - Operativo	Personal capacitado	(No. de Personas capacitadas / Total de personal del SCPN) *100	Puesto: Analista de Talento Humano	40%	60%	75%	90%	100%
Resultado	Evaluaciones de desempeño	(Resultado de desempeño / objetivo personal) *100	Puesto: Analista de Talento Humano	0%	50%	100%	100%	100%

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 166 de 230

Tipo de Indicador	Indicador Estratégico	Formula	Responsable	Linea base	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028	Meta 2029
Resultado	Objetivos personales por área	No. de Objetivos personales por área	Puesto: Analista de Talento Humano	40	70	90	110	120
Impacto	Reglamento Interno de Trabajo del Fondo de Cesantía de la Policía Nacional (aprobado)	1 Reglamento interno generado	Puesto: Analista de Talento Humano	0	1	1	1	1
Impacto	Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional implementado	% de avance del sistema de SSO	Puesto: Analista de Talento Humano	0%	25%	50%	100%	100%
Impacto	Matriz de riesgos actualizada	Matriz de riesgos actualizada	Puesto: Analista de Riesgos	50%	75%	85%	100%	100%
Impacto	Porcentaje de Implementación del Sistema de Gestión de Riesgos	% de Implementación del Sistema de Gestión de Riesgos	Puesto: Analista de Riesgos	0%	25%	50%	100%	100%
Resultado	Riesgos residuales identificados	(Riesgos residuales identificados en el periodo / Riesgos inherentes identificados) *100	Puesto: Analista de Riesgos	0%	-5%	-10%	-15%	-20%
Impacto	Porcentaje de Cumplimiento de Recomendaciones de SB	(No de recomendaciones de SB cumplidas por área / No recomendaciones de SB) *100	Puesto: Jefe de Auditoría Interna	75%	80%	87%	92%	95%
Impacto	Cumplimiento de las Resoluciones de la Junta Directiva	(Resoluciones de la Junta Directiva cumplidas / Resoluciones de la Junta Directiva emitidas) x 100	Puesto: Jefe de Auditoría Interna	80%	85%	90%	95%	100%

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 167 de 230

Tipo de Indicador	Indicador Estratégico	Formula	Responsable	Linea base	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028	Meta 2029
Impacto	Implementar el modelo PLAFT al 100% hasta el 2028.	% avance del Modelo Gestión de prevención de lavado de activos	Puesto: Analista de Riesgos	0%	25%	50%	100%	100%
Gestión - Operativo	Incumplimientos a políticas Lavado de Activos /Financiamiento de Delitos	No. de eventos de incumplimiento de políticas de prevención	Puesto: Analista de cumplimiento	2	1	1	0	0
Impacto	Porcentaje de avance del Plan de Datos personales e institucionales	% de Plan de Protección de Datos	Puesto: Analista de Seguridad de la Información	0%	25%	50%	100%	100%

Elaborado por: Equipo Consultor.

12.5 PROYECCIÓN DE METAS MEDIANO Y LARGO PLAZO (PLURIANUALES)

12.5.1 Estructura de Metas Plurianuales

Las metas deben proyectarse considerando:

- Línea base 2025.
- Tendencia histórica.
- Riesgos institucionales.
- Capacidad operativa.
- Disponibilidad presupuestaria.
- Escenarios financieros.
- Sostenibilidad actuarial.

12.6 DISEÑO DE ESTRATEGIAS SCPN

El diseño de estrategias está basado en:

- Análisis FODA Actual.

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 168 de 230

- FODA Futuro Prospectivo (Escenario Fondo Abierto).
- Análisis CAME.
- Matrices de Vulnerabilidad y Aprovechabilidad.
- Prospectiva estratégica institucional.

ENFOQUE ESTRATÉGICO GENERAL

El SCPN debe implementar una estrategia institucional progresiva orientada a:

1. Garantizar sostenibilidad financiera y actuarial.
2. Preparar institucionalmente el escenario de Social fortalecido.
3. Modernizar integralmente la gestión institucional.
4. Fortalecer gobernanza, riesgos y transparencia.
5. Consolidar transformación digital y experiencia del socio.
6. Incrementar capacidad operativa y competitividad institucional.

12.6.1 Estrategias de Mediano Plazo (2028–2030)

ENFOQUE:

“EXPANSIÓN CONTROLADA Y MODERNIZACIÓN”

Objetivo principal: Consolidar crecimiento institucional, sostenibilidad y expansión de servicios.

EJE 1. CRECIMIENTO Y SOSTENIBILIDAD

Estrategias

EMP1. Implementar modelo financiero prospectivo de largo plazo.

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 169 de 230

EMP2. Consolidar fondo de estabilización actuarial.

EMP3. Expandir portafolio de productos financieros especializados.

EMP4. Fortalecer la rentabilidad institucional mediante inversiones inteligentes.

EMP5. Implementar modelos de scoring financiero y analítica predictiva.

EJE 2. ESCENARIO FONDO SOCIAL FORTALECIDO

Estrategias

EMP6. Desarrollar hoja de ruta legal y técnica para reapertura del fondo.

EMP7. Preparar integración operativa para incorporación de nuevos aportantes.

EMP8. Implementar estrategia de capitalización institucional.

EMP9. Fortalecer la capacidad operativa nacional.

EJE 3. TRANSFORMACIÓN DIGITAL AVANZADA

Estrategias

EMP10. Implementar ecosistema digital integral SCPN.

EMP11. Automatizar el 80% de procesos institucionales.

EMP12. Implementar inteligencia artificial y automatización analítica.

EMP13. Consolidar el gobierno de datos institucional.

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 170 de 230

EJE 4. GOBERNANZA Y CALIDAD

Estrategias

EMP14. Implementar certificaciones:

- ISO 27001,
- ISO 37001,
- continuidad del negocio.

EMP15. Fortalecer la transparencia y el compliance institucional.

EMP16. Implementar auditoría basada en riesgos.

EJE 5. TALENTO HUMANO Y CULTURA

Estrategias

EMP17. Consolidar cultura organizacional orientada a innovación.

EMP18. Implementar universidad corporativa institucional.

EMP19. Fortalecer el liderazgo estratégico institucional.

RESULTADOS ESPERADOS MEDIANO PLAZO

- Ecosistema digital institucional consolidado.
- Procesos mayoritariamente automatizados.
- Crecimiento sostenido del portafolio financiero.
- Incremento de satisfacción del socio.
- Preparación integral para Fondo Social fortalecido para cualquier escenario.
- Gobernanza fortalecida.

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 171 de 230

- Mayor madurez institucional.

12.6.2 Estrategias de Largo Plazo (2031–2036)

ENFOQUE:

“CONSOLIDACIÓN Y LIDERAZGO INSTITUCIONAL”

Objetivo principal:

Convertir al SCPN en un modelo previsional policial sostenible, moderno y referente nacional.

EJE 1. CONSOLIDACIÓN DEL FONDO SOCIAL

Estrategias

ELP1. Implementar operación integral del SCPN como fondo social sostenible.

ELP2. Integrar nuevos aportantes y ampliar cobertura previsional policial.

ELP3. Garantizar sostenibilidad actuarial a 15–20 años.

EJE 2. LIDERAZGO FINANCIERO

Estrategias

ELP4. Consolidar portafolio financiero diversificado y competitivo.

ELP5. Implementar nuevos modelos de inversión estratégica.

ELP6. Desarrollar productos financieros especializados para bienestar policial.

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 172 de 230

EJE 3. INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA

Estrategias

ELP7. Implementar SCPN Digital Inteligente basado en analítica avanzada e IA.

ELP8. Consolidar automatización total de servicios institucionales.

ELP9. Fortalecer la ciber resiliencia institucional.

EJE 4. GOBERNANZA Y TRANSPARENCIA

Estrategias

ELP10. Consolidar gobierno corporativo basado en estándares internacionales.

ELP11. Fortalecer transparencia institucional y trazabilidad financiera.

ELP12. Implementar modelo integral antifraude y anticorrupción.

EJE 5. EXPERIENCIA Y BIENESTAR DEL SOCIO

Estrategias

ELP13. Consolidar ecosistema integral de servicios al policía y su familia.

ELP14. Implementar programas de educación financiera y bienestar previsional.

ELP15. Posicionar al SCPN como referente nacional de seguridad previsional policial.

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 173 de 230

RESULTADOS ESPERADOS LARGO PLAZO

- SCPN consolidado como fondo social fortalecido.
- Sostenibilidad actuarial fortalecida.
- Alto nivel de automatización e innovación.
- Liderazgo institucional previsional.
- Incremento patrimonial y financiero.
- Mayor cobertura y confianza de socios.
- Gobierno corporativo maduro y transparente.

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 174 de 230

13. PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA PLURIANUAL CONSIDERANDO LA ALINEACIÓN CONFORME A LA ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA INSTITUCIONAL

Este capítulo incluye la Alineación presupuestaria con base a la programación operativa anual vigente.

13.1 PROGRAMACIÓN PLURIANUAL Y ANUAL DEL PRESUPUESTO

La elaboración del Presupuesto Anual y Plurianual del período correspondiente a la Planificación Estratégica 2026 – 2029, se basó en la información proporcionada por el área de Presupuesto de la Dirección Económica Financiera del SCPN.

El presupuesto conocido para el año 2026, estaba ya planteada desde diciembre de 2026. Con estos datos y con los siguientes supuestos, se hizo el presupuesto para los años 2027, 2028 y 2029.

1. Ingresos.

Para los ingresos se supone que una disminución del 5% cada año posterior, tomando en consideración que existe la reducción de aportantes al Fondo, de aproximadamente 5%.

Con esta premisa, los aportes esperados del año 2026 por \$82'469.958,64, se reducirán hasta el año 2029 a la cantidad de \$70'707.680,79. Es decir una reducción de aportes de más de \$ 12 millones de dólares en el período.

Las rentas por inversiones y multas, que en el año 2026 serían de \$108'031.808,11, se suponen que tendrían una disminución del 2% al 3% por cada año, pasando al 2029 con un valor de ingresos de inversiones de \$100'374.845,41, lo que significa que en el periodo se tendría una reducción de rentabilidad de inversiones de aproximadamente \$ 8 millones de dólares; es decir un 15% aproximadamente. En el gráfico de PRESUPUESTO DE INGRESOS CORRIENTES 2026 -2029 se pueden apreciar los valores propuestos:

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 175 de 230

Tabla 49: Presupuesto de Ingresos Corrientes 2026 - 2029

ITEM	DESCRIPCIÓN	PROFORMA 2026	PROFORMA 2027	PROFORMA 2028	PROFORMA 2029
1	INGRESOS CORRIENTES	190.501.766,75	183.760.392,69	177.291.327,41	171.082.526,20
12	SEGURIDAD SOCIAL	82.469.958,64	78.346.460,71	74.429.137,67	70.707.680,79
1201	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	82.469.958,64	78.346.460,71	74.429.137,67	70.707.680,79
120111	Aporte Personal 7%	36.649.152,30	34.816.694,69	33.075.859,95	31.422.066,95
120112	Aporte Patronal 8,75%	45.820.806,34	43.529.766,02	41.353.277,72	39.285.613,84
17	RENTAS DE INVERSIONES Y MULTAS	108.031.808,11	105.413.931,99	102.862.189,74	100.374.845,41
1701	RENTAS DE INVERSIONES	107.933.207,14	105.315.331,02	102.763.588,77	100.276.244,44
170117	Intereses por Préstamos	45.921.198,47	44.543.562,51	43.207.255,64	41.911.037,97
17011701	Intereses Ganados Ordinarios	7.268.806,63	7.050.742,43	6.839.220,16	6.634.043,56
17011702	Intereses Ganados Extraordinarios	505.419,21	490.256,63	475.548,93	461.282,47
17011703	Intereses Ganados Emergentes	9.770.775,96	9.477.652,68	9.193.323,10	8.917.523,40
17011704	Intereses Ganados Prendarios	43.343,89	42.043,57	40.782,27	39.558,80
17011705	Intereses Ganados Educativos	4.478,34	4.343,99	4.213,67	4.087,26
17011706	Intereses Ganados Consolidados	10.296.845,62	9.987.940,25	9.688.302,04	9.397.652,98
17011707	Intereses Ganados Convenios	-	-	-	-

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 176 de 230

ITEM	DESCRIPCIÓN	PROFORMA 2026	PROFORMA 2027	PROFORMA 2028	PROFORMA 2029
17011708	Intereses Ganados Hipotecarios	10.826.128,74	10.501.344,88	10.186.304,53	9.880.715,40
17011709	Intereses Ganados Plazo Fijo	6.919.321,12	6.711.741,48	6.510.389,24	6.315.077,56
17011710	Intereses Ganados Q. Propio Bien	286.078,96	277.496,59	269.171,69	261.096,54
170199	Intereses por Otras Operaciones	62.012.008,68	60.771.768,50	59.556.333,13	58.365.206,47
17019902	Rendimiento Inversiones Nacionales-Internacionales	62.012.008,68	60.771.768,50	59.556.333,13	58.365.206,47
1702	RENTAS POR ARRENDAMIENTO DE BIENES	98.600,97	98.600,97	98.600,97	98.600,97
170201	Terrenos	98.600,97	98.600,97	98.600,97	98.600,97
17020101	Parqueadero Público Colón	82.166,16	82.166,16	82.166,16	82.166,16
17020102	Terreno Yoder	16.434,81	16.434,81	16.434,81	16.434,81

Elaborado por: Equipo Consultor.

1. Egresos Prestacionales

Para estimar los egresos, se presuponen primeramente los egresos prestacionales, que en condiciones normales y por el cumplimiento del cupo de la salida de aproximadamente 2.000 servidores policiales anualmente, esto implicaría una reducción de egresos prestacionales por aproximadamente un 7% cada año. Para este año 2026, se presupuesta un egreso prestacional de \$162'361.106,52, y con la premisa establecida, al año 2029 se estima que los egresos prestacionales serían por \$133'181.601,66. Es decir, se tendría una reducción de egresos prestacionales por aproximadamente \$ 29 millones en el periodo 2026 – 2029.

En el gráfico de PRESUPUESTO DE EGRESOS PRESTACIONALES 2026 – 2029 se pueden observar los datos propuestos:

Tabla 50: PRESUPUESTO DE EGRESOS PRESTACIONALES 2026-2029

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 177 de 230

ITEM	DESCRIPCIÓN	PROFORMA 2026	PROFORMA 2027	PROFORMA 2028	PROFORMA 2029
52	PRESTACIONES DE LA SEGURIDAD SOCIAL	162.361.106,52	151.950.557,49	142.240.105,04	133.181.601,66
5201	EGRESOS PRESTACIONALES	162.361.106,52	151.950.557,49	142.240.105,04	133.181.601,66
520105	SEGURO DE CESANTIA	162.361.106,52	151.950.557,49	142.240.105,04	133.181.601,66
52010501	SEGURO DE CESANTIA	138.492.895,87	128.798.393,16	119.782.505,64	111.397.730,25
5201050101	Bonificación Directivos	5.349.272,28	4.974.823,22	4.626.585,59	4.302.724,60
5201050102	Bonificación Técnico Operativos	42.516.743,76	39.540.571,70	36.772.731,68	34.198.640,46
5201050103	Cuantía Directivos	12.897.957,05	11.995.100,06	11.155.443,06	10.374.562,04
5201050104	Cuantía Técnico Operativos	77.728.922,78	72.287.898,19	67.227.745,32	62.521.803,14
52010502	DEVOLUCION DE APORTES	23.263.673,05	22.565.762,86	21.888.789,97	21.232.126,27
5201050201	Devolución de Aportes Directivos	5.562.740,82	5.395.858,59	5.233.982,83	5.076.963,35
5201050202	Devolución de Aportes Técnico Operativos	17.700.932,23	17.169.904,26	16.654.807,14	16.155.162,92
52010503	DEVOLUCIÓN DE INTERESES	604.537,60	586.401,47	568.809,43	551.745,15
5201050301	Devolución de Intereses Directivos	56.144,00	54.459,68	52.825,89	51.241,11
5201050302	Devolución de Intereses Técnico Operativos	548.393,60	531.941,79	515.983,54	500.504,03
TOTAL EGRESOS PRESTACIONALES		162.361.106,52	151.950.557,49	142.240.105,04	133.181.601,66

Elaborado por: Equipo Consultor.

2. Egresos Corrientes.

Para presupuestar los egresos corrientes, de la base ya planteada para el año 2026, se estima un crecimiento del 2% cada año, esto significa que para el año 2026 se presupuestaron egresos corrientes por \$2'359.697,24; y con este incremento anual, para el año 2029 se tendría un egreso corriente de

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 178 de 230

\$2'504.129,59. Esto quiere decir que en el período 2026 – 2029 se tendría un gasto incrementado por estos egresos corrientes de \$ 145 mil dólares, aproximadamente.

En la tabla de PRESUPUESTO DE EGRESOS CORRIENTES 2026 - 2029 se pueden observar los datos propuestos.

Tabla 51: PRESUPUESTO DE EGRESOS CORRIENTES 2026-2029

ITEM	DESCRIPCIÓN	PROFORMA 2026	PROFORMA 2027	PROFORMA 2028	PROFORMA 2029
5	EGRESOS CORRIENTES	2.359.697,24	2.406.891,18	2.455.029,01	2.504.129,59
51	EGRESOS EN PERSONAL	972.558,22	992.009,38	1.011.849,57	1.032.086,56
5101	REMUNERACIONES BÁSICAS	498.228,00	508.192,56	518.356,41	528.723,54
5102	REMUNERACIONES COMPLEMENTARIAS	80.346,00	81.952,92	83.591,98	85.263,82
5105	REMUNERACIONES TEMPORALES	200.308,60	204.314,77	208.401,07	212.569,09
5106	APORTES PATRONALES A LA SEGURIDAD SOCIAL	125.675,62	128.189,13	130.752,92	133.367,97
5107	INDEMNIZACIONES	68.000,00	69.360,00	70.747,20	72.162,14
53	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	1.072.406,70	1.093.854,84	1.115.731,93	1.138.046,57
5301	SERVICIOS BÁSICOS	39.414,94	40.203,24	41.007,31	41.827,45
5302	SERVICIOS GENERALES	105.903,50	108.021,57	110.182,00	112.385,64
5303	TRASLADOS, INSTALACIONES, VIÁTICOS Y SUBSISTENCIAS	71.084,02	72.505,70	73.955,81	75.434,93
5304	INSTALACIÓN, MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	40.072,80	40.874,26	41.691,74	42.525,58
5305	ARRENDAMIENTOS DE BIENES	34.506,63	35.196,76	35.900,70	36.618,71
5306	CONTRATACIÓN DE ESTUDIOS, INVESTIGACIONES Y SERVICIOS TÉCNICOS ESPECIALIZADOS.	230.135,00	234.737,70	239.432,45	244.221,10
5307	EGRESOS EN INFORMATICA	404.538,93	412.629,71	420.882,30	429.299,95
5308	BIENES DE USO Y CONSUMO CORRIENTE	146.750,88	149.685,90	152.679,62	155.733,21
57	OTROS EGRESOS CORRIENTES	314.732,32	321.026,96	327.447,50	333.996,45
5701	IMPUESTOS, TASAS Y CONTRIBUCIONES	250.794,82	255.810,71	260.926,93	266.145,47
5702	SEGUROS, COSTOS FINANCIEROS, DESCUENTOS Y OTROS EGRESOS.	63.937,50	65.216,25	66.520,58	67.850,99
8	EGRESOS DE CAPITAL	283.022,25	291.512,92	300.258,31	309.266,05
84	BIENES DE LARGA DURACIÓN (PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO)	283.022,25	291.512,92	300.258,31	309.266,05
TOTAL EGRESOS CORRIENTES Y DE CAPITAL		2.642.719,49	2.698.404,10	2.755.287,31	2.813.395,64

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 179 de 230

Elaborado por: Equipo Consultor.

3. PROFORMA DE RESULTADOS.

Para el año 2026, los ingresos totales para el SCPN se estiman en \$190'501.766,75; y los egresos totales se presupuestan en un valor de \$ 165'003.826,01. Con estos valores el resultado del ejercicio 2026, resultaría con un superávit de \$ 25'496.940,74 a favor del SCPN, lo que incrementa el Fondo social de cesantía.

Para el año 2029, los ingresos totales para el SCPN se estiman en \$ 171'082.526,20 dólares, y los egresos totales se presuponen en un valor de \$ 135'994.997,30 dólares. Estos valores implicarían que el resultado del año 2029 tendría un superávit de \$ 35'087.528,89. Entonces en el período 2026 – 2029, se tendrían superávits acumulados por \$ 121'992.835,89 aproximadamente, que van a incrementar el monto del Fondo Social. Estos resultados fortalecen al capital social del SCPN.

En el gráfico de PROFORMA DE RESULTADOS 2026 – 2029, se pueden observar los datos presupuestados.

Tabla 52: PROFORMA DE RESULTADOS DEL SCPN 2026-2029

RUBRO	VALORES PROYECTADOS 2026	PROFORMA 2027	PROFORMA 2028	PROFORMA 2029
Aportes por Seguridad Social	82.469.958,64	78.346.460,71	74.429.137,67	70.707.680,79
Rentas de Inversiones	108.031.808,11	105.413.931,99	102.862.189,74	100.374.845,41
EGRESOS	165.003.826,01	154.648.961,59	144.995.392,35	135.994.997,30
Egresos Prestacionales	162.361.106,52	151.950.557,49	142.240.105,04	133.181.601,66
Egresos Corrientes	2.359.697,24	2.406.891,18	2.455.029,01	2.504.129,59
Egresos de Capital	283.022,25	291.512,92	300.258,31	309.266,05
SUPERAVIT / DEFICIT	25.497.940,74	29.111.431,10	32.295.935,06	35.087.528,89

Elaborado por: Equipo Consultor.

NOTAS DEL CONSULTOR:

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 180 de 230

(1). Los componentes de Ingresos y Egresos de la Programación Plurianual y Anual del Presupuesto para los años 2027, 2028 y 2029, son autoría del consultor en calidad de responsable, y elaborado con los insumos proporcionados del Presupuesto 2026, planteado y aprobado en el mes de diciembre de 2025.

(2). Se adjunta un documento Excel ANEXO: 19.6 PROFORMA PRESUPUESTARIA 2026-2029 PEP SCPN, con los cuadros indicados anteriormente, para el caso de requerir realizar ajustes o cambios a los datos informados.

13.1.1 Alineación Presupuestaria con base a los Proyectos 2027 – 2029

De acuerdo con los proyectos propuestos, se estima un monto de \$ 790.000 dólares a ser invertidos en el período 2027 – 2029, para lo cual, una vez aprobado el Plan Estratégico con Prospectiva del SCPN 2026 – 2029, el Departamento Económico Financiero, deberá presupuestar cada uno de los proyectos, con estudios de mercado pertinentes.

En este gráfico se pueden mirar los Objetivos Estratégicos Institucionales, Programas y proyectos planificados con presupuestos referenciales:

NOTA DEL CONSULTOR:

(1). Se adjunta un documento Excel, con los cuadros de los Objetivos, Programas, Proyectos, Presupuesto referencial, y Cronograma de ejecución en el período 2027 – 2029.

Tabla 53: Proyectos Planificados



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	PROGRAMAS	PROYECTOS	PRESUPUESTO
OEI1. Fortalecer el Modelo de Negocio del SCPN hasta el 2029, para mejorar la gestión operativa y financiera.	PROGRAMA 3. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	Proyecto 8. Implementación de la PMO Institucional	\$ 10.000,00
	PROGRAMA 4. EXPERIENCIA DEL SOCIO	Proyecto 12. Plan Estratégico de Comunicación Institucional	\$ 8.000,00
OEI2. Fortalecer la sostenibilidad financiera maximizando la rentabilidad de inversiones y la diversificación de ingresos.	PROGRAMA 1. SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	Proyecto 1. Plan Integral de Sostenibilidad Financiera y Actuarial	\$ 12.000,00
		Proyecto 2. Optimización del Portafolio de Inversiones	\$ 10.000,00
		Proyecto 3. Reingeniería de Gestión de Cartera Institucional	\$ 20.000,00
OEI3. Optimizar los procesos institucionales mediante digitalización, automatización y mejora continua."	PROGRAMA 2. TRANSFORMACIÓN DIGITAL	Proyecto 4. Implementación del Crédito en Línea	\$ 18.000,00
		Proyecto 5. Transformación Digital Institucional	\$ 350.000,00
		Proyecto 6. Modernización CORE ATLAS	\$ 160.000,00

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 182 de 230

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	PROGRAMAS	PROYECTOS	PRESUPUESTO
	PROGRAMA 6. INNOVACIÓN Y CALIDAD	Proyecto 16. Fortalecimiento del Sistema de Gestión de Calidad	\$ 10.000,00
		Proyecto 17. Certificación ISO 27001	\$ 35.000,00
OEI4. Mejorar la satisfacción del cliente y cobertura de servicios hacia los aportantes.	PROGRAMA 2. TRANSFORMACIÓN DIGITAL	Proyecto 7. Plataforma Digital del Socio SCPN	\$ 25.000,00
	PROGRAMA 4. EXPERIENCIA DEL SOCIO	Proyecto 11. Modelo Integral de Atención al Socio	\$ 12.000,00
OEI5. Desarrollar las capacidades institucionales mediante el fortalecimiento del talento humano y cultura organizacional.	PROGRAMA 3. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	Proyecto 9. Fortalecimiento del Talento Humano	\$ 36.000,00
		Proyecto 10. Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	\$ 35.000,00
OEI6. Fortalecer la gobernanza institucional y la gestión de riesgos para garantizar transparencia y sostenibilidad.	PROGRAMA 5. GOBERNANZA Y GESTIÓN DE RIESGOS	Proyecto 13. Sistema Integral de Gestión de Riesgos	\$ 25.000,00
		Proyecto 14. Implementación del Modelo PLAFT	\$ 9.000,00
		Proyecto 15. Gobierno y Protección de Datos Institucionales	\$ 15.000,00
			\$ 790.000,00

Elaborado por: Equipo Consultor.

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 183 de 230

Se han revisado los proyectos establecidos en el PEI para el período 2026 – 2029. Conforme a la observación de la Junta Directiva y en conversación con los involucrados en los proyectos, se establece un cambio en el tiempo de ejecución de actividades de proyectos que han iniciado actividades en el segundo cuatrimestre del 2026, sin perjuicio de que algunos proyectos ya estén desarrollándose desde abril de este año. La planificación anual y plurianual está en la siguiente tabla, se puede observar el cronograma de los proyectos para el período 2026 – 2029.

Tabla 54: PLANIFICACION ANUAL Y PLURIANUAL

PLANIFICACION ANUAL Y PLURIANUAL															
				2026			2027			2028			2029		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	PROGRAMA S	PROYECTOS	PRESUPUESTO	Q 1	Q 2	Q 3	Q 1	Q 2	Q 3	Q 1	Q 2	Q 3	Q 1	Q 2	Q 3
OEI1. Fortalecer el Modelo de Negocio del SCPN hasta el 2029, para mejorar la gestión operativa y financiera.	PROGRAMA 3. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL														
		Proyecto 8. Implementación de la PMO Institucional	\$ 10.000,00												
	PROGRAMA 4. EXPERIENCIA DEL SOCIO														
		Proyecto 12. Plan Estratégico de Comunicación Institucional	\$ 8.000,00												



Servicio de Cesantía
de la Policía Nacional

**Planificación Estratégica del Servicio de
Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029**

Versión: 1.0

Código:

Página: 184 de 230

PLANIFICACION ANUAL Y PLURIANUAL

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	PROGRAMA S	PROYECTOS	PRESUPUESTO	2026			2027			2028			2029		
				Q 1	Q 2	Q 3	Q 1	Q 2	Q 3	Q 1	Q 2	Q 3	Q 1	Q 2	Q 3
OEI2. Fortalecer la sostenibilidad financiera maximizando la rentabilidad de inversiones y la diversificación de ingresos.															
	PROGRAMA 1. SOSTENIBILI DAD FINANCIERA														
		Proyecto 1. Plan Integral de Sostenibilid ad Financiera y Actuarial	\$ 12.000,00												
		Proyecto 2. Optimizació n del Portafolio de Inversiones	\$ 10.000,00												
		Proyecto 3. Reingeniería de Gestión de Cartera Institucional	\$ 20.000,00												



Servicio de Cesantía
de la Policía Nacional

**Planificación Estratégica del Servicio de
Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029**

Versión: 1.0

Código:

Página: 185 de 230

PLANIFICACION ANUAL Y PLURIANUAL

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	PROGRAMA S	PROYECTOS	PRESUPUESTO	2026			2027			2028			2029		
				Q 1	Q 2	Q 3	Q 1	Q 2	Q 3	Q 1	Q 2	Q 3	Q 1	Q 2	Q 3
OEI3. Optimizar los procesos institucionales mediante digitalización, automatización y mejora continua."															
	PROGRAMA 2. TRANSFOR MACIÓN DIGITAL														
		Proyecto 4. Implementa ción del Crédito en Línea	\$ 18.000,00												
		Proyecto 5. Transformac ión Digital Institucional	\$ 350.000,00												
		Proyecto 6. Modernizaci ón CORE ATLAS	\$ 160.000,00												
	PROGRAMA 6. INNOVACIÓ N Y CALIDAD														



Servicio de Cesantía
de la Policía Nacional

**Planificación Estratégica del Servicio de
Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029**

Versión: 1.0

Código:

Página: 186 de 230

PLANIFICACION ANUAL Y PLURIANUAL

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	PROGRAMA S	PROYECTOS	PRESUPUESTO	2026			2027			2028			2029		
				Q 1	Q 2	Q 3	Q 1	Q 2	Q 3	Q 1	Q 2	Q 3	Q 1	Q 2	Q 3
		Proyecto 16. Fortalecimiento del Sistema de Gestión de Calidad	\$ 10.000,00												
		Proyecto 17. Certificación ISO 27001	\$ 35.000,00												
OEI4. Mejorar la satisfacción del cliente y cobertura de servicios hacia los aportantes.															
	PROGRAMA 2. TRANSFOR MACIÓN DIGITAL														
		Proyecto 7. Plataforma Digital del Socio SCPN	\$ 25.000,00												
	PROGRAMA 4. EXPERIENCI A DEL SOCIO														
		Proyecto 11. Modelo Integral de Atención al Socio	\$ 12.000,00												



Servicio de Cesantía
de la Policía Nacional

**Planificación Estratégica del Servicio de
Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029**

Versión: 1.0

Código:

Página: 187 de 230

PLANIFICACION ANUAL Y PLURIANUAL

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	PROGRAMA S	PROYECTOS	PRESUPUESTO	2026			2027			2028			2029		
				Q 1	Q 2	Q 3	Q 1	Q 2	Q 3	Q 1	Q 2	Q 3	Q 1	Q 2	Q 3
OEI5. Desarrollar las capacidades institucionales mediante el fortalecimiento del talento humano y cultura organizacional.															
	PROGRAMA 3. FORTALECI MIENTO INSTITUCIO NAL														
		Proyecto 9. Fortalecimie nto del Talento Humano	\$ 36.000,00												
		Proyecto 10. Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	\$ 35.000,00												
OEI6. Fortalecer la gobernanza institucional y la gestión de riesgos para garantizar transparencia y sostenibilidad.															

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 188 de 230

PLANIFICACION ANUAL Y PLURIANUAL															
				2026			2027			2028			2029		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	PROGRAMA S	PROYECTOS	PRESUPUESTO	Q 1	Q 2	Q 3	Q 1	Q 2	Q 3	Q 1	Q 2	Q 3	Q 1	Q 2	Q 3
	PROGRAMA 5. GOBERNAN ZA Y GESTIÓN DE RIESGOS														
		Proyecto 13. Sistema Integral de Gestión de Riesgos	\$ 25.000,00												
		Proyecto 14. Implementa ción del Modelo PLAFT	\$ 9.000,00												
		Proyecto 15. Gobierno y Protección de Datos Institucional es	\$ 15.000,00												
			\$ 790.000,00												

Notas:

- El proyecto 8. Implementación de la PMO Institucional, tendrá en el tercer cuatrimestre del 2026, actividades de investigación del mercado para desarrollar la PMO.
- El proyecto 12. Plan Estratégico de la Comunicación Institucional, en el tercer cuatrimestre elaborará la propuesta comunicacional, las pruebas de campo y presentación a la Dirección Ejecutiva del SCPN.

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 189 de 230

- El Proyecto 1. Plan Integral de Sostenibilidad Financiera y Actuarial, en el tercer cuatrimestre deberá elaborar los términos de referencia para la contratación del estudio actuarial del 2026.
- El Proyecto 2. Optimización del Portafolio de Inversiones, durante el tercer cuatrimestre tiene como enfoque realizar simulaciones con nuevos actores de los mercados de inversiones No Privativas; y, lograr colocaciones a mediano y largo plazo para contar con flujos de caja comprometidos.
- El Proyecto 4. Implementación del Crédito en Línea, desarrollo que inició en el segundo cuatrimestre del 2026, y que se espera que en tercer cuatrimestre salga en vivo.
- El Proyecto 5. Transformación Digital Institucional, deberá sentar las bases iniciales de desarrollo en el tercer cuatrimestre.
- El Proyecto 6. Modernización CORE ATLAS, están en desarrollo las actividades relacionadas con el mantenimiento e integración de los módulos necesarios del sistema.
- El Proyecto 16. Fortalecimiento del Sistema de Gestión de Calidad, en el cuatrimestre tercero realizará las acciones precontractuales para la auditoría de seguimiento por la empresa certificadora.
- El Proyecto 9. Fortalecimiento del Talento Humano, en el tercer cuatrimestre, deberá enfocarse en planificar los requerimientos de personal, sin perjuicio de las necesidades de la institución; y en el plan de capacitaciones profesionales conforme se identifiquen en las diversas áreas.
- El Proyecto 13. Sistema Integral de Gestión de Riesgos, desde el segundo cuatrimestre se está desarrollando toda la documentación de soporte de los Riesgos Institucionales (Operativos, Financieros, de Mercado, de Liquidez entre otros), también se han desarrollado visualizadores automatizados para la gestión y toma de decisiones.
- El Proyecto 14. Implementación del Modelo PLAFT, también desde el segundo cuatrimestre se han desarrollado los manuales de gestión de Cumplimiento y visualizadores de la información en programas automatizados.

De los cuadros expuestos, se pone la atención en el valor presupuestado referencial para cada uno de los proyectos establecidos.

Se recalca que, en el Plan de Cuentas del SCPN, existen cuentas de Egresos Corrientes, y no existen cuentas de Inversión que deberían corresponder a los valores que se destinen a cada uno de los proyectos, en donde deberían registrarse mediante auxiliares el gasto de inversión.

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 190 de 230

Es importante por lo mencionado, generar en el Plan de Cuentas y en el Sistema ATLAS, la Cuenta Mayor de Gastos de Inversión, y las Cuentas Auxiliares para cada uno de los proyectos establecidos en el Plan Estratégico Institucional, que deberán ejecutarse en el período 2026 – 2029.

13.2 PROPUESTA DE MEJORA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS INSTITUCIONALES.

13.2.1 Propuesta de Mejora de los Servicios Institucionales.

Los servicios institucionales están restringidos a la obtención de préstamos o créditos por parte de los socios que cumplan los requisitos exigidos para cada tipo de crédito; y al pago de la Cesantía a la cual tiene derecho los servidores policiales que cumplen con la normativa legal.

La propuesta de valor actual de los créditos a disposición de los socios es la satisfacción de necesidades económicas para consumos personales, incremento de calidad de vida, mejoramiento de oportunidades de formación, mejora de la tranquilidad personal al reducir costos financieros en otras entidades financieras.

La propuesta de valor actual del pago de cesantía es el cumplimiento del propósito de existencia del SCPN para todos los socios que en algún momento se retiren de la institución policial.

Para mejorar la experiencia del socio con los diversos productos de crédito y la gestión del pago de la cesantía se proponen las siguientes mejoras:

a). – INCREMENTAR LOS SERVICIOS EN LINEA MEDIANTE LA AUTOMATIZACIÓN DE LOS CREDITOS.

En el portafolio de los productos de crédito, se ha considerado la automatización del proceso desde que el usuario expresa la necesidad de acceder al crédito de su preferencia, hasta el depósito del monto del crédito en la cuenta del socio en una institución financiera.

Los productos que pueden ser objeto de automatización y ser factibles de procesarse en línea son:

1. Crédito Emergente,
2. Crédito Plazo Fijo,
3. Crédito Ordinario sin garante,

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 191 de 230

4. Crédito Consolidado de Deudas sin garante, y

5. Crédito Educativo.

Para que los socios puedan interactuar con el sistema de créditos, este usuario debe interactuar con un aplicativo móvil APP o con el sistema web del SCPN. Esto implica que el socio digite el número de credencial de la PN, y la contraseña que se creó para este fin. Al ingresar al sistema, puede digitar el tipo de crédito que requiere, digitar el monto de dinero requerido, y digitar el plazo en meses de la operación, con esto puede acceder también a una simulación de la tabla de amortización.

Es importante que el socio pueda subir los documentos PDF y con código QR para la revisión documental. Si pasa este filtro de documentos y capacidad de endeudamiento, el sistema envía un mensaje al socio para que acepte el crédito y se recepta la firma electrónica con un aplicativo dedicado.

Cumplido estos pasos, el sistema procede al desembolso del monto del crédito aprobado a la cuenta indicada por el socio.

Se debe mencionar que esta automatización requiere del desarrollo de una aplicación APP para que el socio pueda descargar en su unidad celular, así como ciertas modificaciones en el sistema Core Bancario ATLAS, para viabilizar estos créditos On Line.

b). – IMPLEMENTAR EL PROCESO DE PREAPROBACIÓN DE CRÉDITOS.

Implementar un departamento exclusivo en la Preaprobación de Créditos de los socios que tienen todavía capacidad de pago, con la finalidad de agilizar los procesos de crédito, ofrecer beneficios al socio, y que el SCPN pueda incrementar la cartera y monto de su portafolio de créditos, para incrementar la rentabilidad de las inversiones privativas.

Esta preaprobación estaría condicionada en cada tipo de crédito, sin embargo, se sugiere que el crédito ordinario sin garante (que es un crédito de consumo) sea el escogido en un primer piloto para verificar la eficacia de su implementación.

La preaprobación de crédito pretende fijar montos de préstamo con un límite máximo para cada socio estudiado, plazos propuestos y una tasa de interés para el tipo de crédito que se está preaprobando.

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 192 de 230

Este crédito preaprobado y sus condiciones serán remitidas al socio a través de un mensaje de WhatsApp, o un correo electrónico para que el socio acepte o rechace la oferta del crédito a otorgarse. Asimismo, se pondrá una referencia de contacto para más información.

Si el socio acepta el crédito, se puede proceder con la formalización del proceso de respaldo, sea On line o de manera presencial en las oficinas del SCPN.

Otra opción es realizar el proceso de otorgamiento de un crédito mediante llamada telefónica y confirmación del socio mediante códigos de verificación por mensaje SMS al número celular del socio. En esta interacción telefónica, incluso se graba toda la conversación y la aceptación de condiciones del préstamo para que el socio reciba su dinero en la cuenta indicada.

Se debe formar equipos de desarrollo de productos que miren las aristas financieras, económicas, de riesgo, de liquidez, legales entre otros aspectos.

La forma de agilizar un proceso de crédito no solo depende de automatizar las tareas que hoy son manuales, sino de simplificar los requisitos documentales, inclusive ir a documentos electrónicos que incluyan firmas electrónicas de los socios que asumen los créditos otorgados. En este punto, el departamento legal debe revisar la Ley de Comercio Electrónico y su Reglamento, de manera que documentos que ahora requieren de la presencia física del socio y la firma con un bolígrafo, se eliminen y dar paso a un proceso de crédito electrónico.

La preaprobación de créditos permite que se mejoren las previsiones de colocación de inversiones privativas, para que los presupuestos de inversiones sean más cercanos a la realidad del mercado de socios; y, para que los socios beneficiados tengan una atención rápida y ágil en el servicio.

c). – MEJORAR LAS CONDICIONES Y REQUISITOS PARA ACCESO A CRÉDITOS.

Los créditos que brinda el SCPN deben tener revisiones periódicas de las condiciones y requisitos exigidos, en concordancia con las condiciones del mercado y el estudio actuarial que esté actualizado a la fecha, para revisar la tasa mínima actuarial y ajustar entonces condiciones de montos, plazos y tasas de los diversos productos.

A la fecha de estas recomendaciones en términos macros, se tienen vigentes más de 21.000 operaciones crediticias; sin embargo, los socios son aproximadamente 30.000, por lo tanto, existe una brecha de descalce de créditos y socios de 9.000 operaciones potenciales que se puede ir cerrando, con

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 193 de 230

créditos preaprobados. Lo beneficios van tanto al socio que necesita dinero como al SCPN que puede realizar inversiones privativas en mejores condiciones y de mayor rentabilidad financiera.

Con este fin, se debe incorporar un responsable técnico para inversiones privativas que trabaje en conjunto con el responsable de inversiones no privativas. Este personal de inversiones privativas debe estar monitoreando el comportamiento de los socios, realizar estudios de preaprobación individual de créditos, investigar y crear nuevos productos, remodelar y reconfigurar los productos de crédito actuales, entre otras actividades.

El monitoreo continuo de las condiciones externas del mercado financiero, y de las condiciones financieras de los servidores policiales en cuanto a la capacidad de pago y necesidades económicas, permite que se puedan gestionar y mitigar riesgos de liquidez, así como ser eficaces en la recuperación del crédito otorgado.

MEJORAR CONDICIONES DE OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO EDUCATIVO.

El SCPN es una entidad que, a más de gestionar dineros, también debe cumplir la función social. Con este objetivo, al revisar las condiciones del Crédito Educativo, se sugiere mejorar condiciones de este: primero, que la tasa de interés sea un 0,5 puntos mayor a la tasa actuarial requerida del fondo según estudio actuarial; segundo, que el plazo para pagar de hasta 96 meses incluya un período de gracia de mínimo un año posterior a la finalización de estudios si estos son de posgrado (un año), es decir la recuperación empieza a partir del tercer año de vigencia del crédito; tercero, el periodo de gracia para estudios de pregrado también sería de un año, a partir de la finalización de los estudios pertinentes.

IMPLEMENTAR UN CRÉDITO DE EMERGENCIA EXPRESS

Asimismo, implementar un Crédito de Emergencia EXPRESS, destinado a solventar una calamidad doméstica, enfermedades graves del servidor policial o su familia, casos fortuitos o de fuerza mayor, este producto contemplará estas condiciones:

- El monto debería ser de máximo el relacionado con la remuneración básica unificada de los servidores policiales según su clasificación jerárquica y años de servicio, desde el policía al suboficial mayor (en el caso de los Técnicos Operativos), y desde subteniente a General Superior (en el caso de Oficiales Directivos). En casos excepcionales puede duplicarse este monto (se deberán especificar políticas de este crédito).
- Este crédito se ofrecerá en condiciones muy simples, para acceder solo es necesario presentar la solicitud, la cédula de ciudadanía y la credencial de la PN, y no es necesaria otra

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 194 de 230

documentación, ya que la situación del servidor policial puede ser consultada por los asesores de crédito del SCPN.

- El repago de las cuotas será debitado del rol del servidor policial, de manera automática.
- El plazo máximo será de 12 meses, con un interés no menor al 8% (si los estudios del departamento de ATF así lo recomiendan).
- El valor para desembolsar será inmediato, sin exceder las 24 horas.
- Este crédito está garantizado con los aportes de los socios al fondo social del SCPN.

Si el socio requiere de esta facilidad inmediatamente, el símil comparativo para viabilizar el producto es acceder a un “anticipo de sueldo” que no puede obtenerlo en la Policía Nacional por reglamento. Sin embargo, podría acceder a un crédito inmediato en el ISSPOL, así que el SCPN también podría cubrir esta necesidad.

Este producto por sus características incrementaría rápidamente el portafolio de inversiones privativas y con una mejor rentabilidad, ya que se podría colocar a una tasa entre el 8% (si el plazo es máximo 6 meses) y el 10% anual (si el plazo es máximo de 12 meses), por la rapidez de desembolso.

En el caso de que un socio del SCPN sea retirado de la PN y mantenga vigente este crédito, al momento de la liquidación de haberes del fondo de cesantía, se procede a liquidar el saldo del crédito emergente, para reducir el monto de cesantía a favor del socio que se retira.

REACTIVAR EL CRÉDITO HIPOTECARIO

Este tipo de crédito al momento del análisis se encuentra suspendido y no se ofrece a los socios. Los riesgos de falta de pago de aquellos que fueron beneficiados en su momento por este crédito se materializaron debido a que los socios que se acogieron al retiro de la cesantía, una vez que salieron dejaron sus créditos vencer, y es complejo lograr la recuperación de este crédito. Es una situación particular ya que no se liquida el monto del crédito restante con el valor de la cesantía que tiene el socio.

Para reactivar este producto hipotecario, se deben establecer las condiciones mínimas a cumplir por el socio requirente del crédito:

- Permanencia en la Institución Policial mínima de 10 años.
- Ser socio del SCPN.

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 195 de 230

- Mantener un historial crediticio, sin deudas vencidas, reportes negativos del buró de crédito, sin sobreendeudamiento de tarjetas de crédito u otros préstamos.
- Tener capacidad de pago suficiente sea individual o con su cónyuge para que sea una deuda solidaria. En todos los casos, la capacidad de pago no debe ser mayor al 40% de los ingresos solidarios.
- Edad mínima entre 25 y 28 años.
- Condiciones especiales si el cónyuge es servidor policial. Por ejemplo, incremento del cupo.
- Plazo hasta 30 años, con tasa de interés superior en los 0,5 puntos porcentuales a la tasa actuarial del SCPN.
- Fuente de repago, el sueldo del servidor policial en la institución.
- Mantener un seguro de desgravamen, y el bien debe estar hipotecado a favor del SCPN.

Es importante que se realicen estudios actuariales para visualizar los potenciales beneficiarios de este tipo de crédito y poder determinar montos presupuestarios de inversión privativa en este producto; para lo cual los departamentos de ATF e Inversiones Privativas establecerán las condiciones en montos del crédito.

Se sugiere que en la Ley del SCPN y en el Reglamento se modifique o incorpore un articulado que permita al SCPN cubrir la posibilidad de que el socio dado de baja y que mantiene un crédito hipotecario, sea liquidado contra el valor de la cesantía al que tiene derecho, y que generen incluso acciones de COACTIVA procurados por el SCPN contra el socio moroso que dejó la entidad y ha caído en mora, sin tener avistamiento de una posible paga.

Se pone en consideración el Art. 93 de la Ley de Fortalecimiento de la Seguridad Social de las Fuerzas Armadas y Policía, que establece en la Disposición Transitoria VIGÉSIMA PRIMERA, lo siguiente:

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

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

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 196 de 230

Con estas consideraciones y sobre todo con el cumplimiento del fondo de SCPN se propone que se abra nuevamente la factibilidad de reactivar el crédito hipotecario a plazos y tasas convenientes para los socios del SCPN. Es un producto de alto beneficio para los socios del SCPN y con un alto rendimiento para el fondo de cesantía.

La gestión de Cobranza Extrajudicial y Judicial debe ser efectiva, contemplando el debido proceso establecido en las leyes y normas pertinentes, con la finalidad de no afectar la liquidez institucional o el pago de la prestación de cesantía.

AGILITAR EL SERVICIO DE PRESTACIONES (CESANTÍA)

La ley del SCPN en las Disposiciones Generales menciona el “Art. 55.- *Los miembros de la Policía Nacional con derecho al seguro de cesantía que hayan obtenido su baja voluntaria, podrán solicitar inmediatamente un anticipo de hasta el 30% de dicho seguro, que se entregará previa resolución de la Junta Directiva. Quienes se encuentren inmersos en las causas para el pago del seguro de cesantía dentro de la cuota de excesos, podrán solicitar un anticipo del 10%, inmediatamente después de producida su baja.*”

Esta disposición debería ser cumplida de forma inmediata, sin esperar que se cumplan todos los requisitos que al momento el Departamento de Prestaciones exige a los servidores policiales en estado de baja.

Es importante aclarar, que el pago total de la cesantía está sujeto a los controles y revisiones administrativos que mantiene el SCPN, incluyendo las retenciones o liquidaciones de créditos que el servidor policial tenga con la entidad.

El proceso de retirar la cesantía se sugiere mejorar, realizando una sistematización integrada con los sistemas de la Policía Nacional para que los documentos requisitos sean enviados de manera automática al SCPN en un plazo no mayor a 8 días calendario. De esta manera el Departamento de Prestaciones puede procesar la solicitud de cesantía más ágilmente.

El proceso de Prestaciones debe ser automatizado y eliminar toda la cantidad de papeles físicos que se piden para armar una carpeta de pago de cesantía. Debe implementarse un workflow de la tramitología, y que por medio de usuarios se aprueben las diferentes instancias del proceso, incluyendo la aprobación de los integrantes de la Junta Directiva.

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 197 de 230

d). PROPUESTA GENERAL Y CONSIDERACIONES.

El Reglamento a la Ley del SCPN menciona en el “Art. 122.- Todos los órganos del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, podrán presentar a la Junta Directiva, proyectos de reformas a los reglamentos vigentes, proyectos de Ley del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, que sean necesarios, para su análisis y trámite respectivo”.

Se considera que este artículo abre muchas posibilidades para que se implementen mejoras administrativas y tecnológicas en el SCPN, la innovación de productos, procesos, mercadeo y administrativa se puede sustentar en los mismos servidores del SCPN, hay que canalizar y escuchar las ideas para que SCPN se modernice acorde a los tiempos venideros en esta época de Inteligencia Artificial.

Todo negocio de préstamos de capital tiene sus riesgos, el seguir operando en el negocio permite implementar las políticas de gestión de manejo prudente de riesgos y sus inversiones asociadas; debe mantener una Dirección de Riesgos técnicamente fuerte y profesional, con la capacidad de proponer los controles necesarios a la gestión crediticia y a la gestión directiva de las Comisiones de Riesgos, Inversiones al interior del SCPN.

El SCPN debe cumplir con la normativa establecida por los organismos de control: Superintendencia de Bancos, Contraloría General del Estado, entre otras; asimismo las acciones de control y revisión de la Dirección de Auditoría, de Cumplimiento, de Riesgos, son claves para anticiparse a cualquier evento que sea negativo para el SCPN.

e). PROPUESTA DE UN PORTAFOLIO FUTURO DE SERVICIOS.

Si se considera la prospectiva futura institucional y la posible transición del SCPN de ser un Fondo cerrado hacia un esquema de Fondo Social fortalecido para cualquier escenario, se recomienda incorporar gradualmente:

Nuevos Servicios.

Estos servicios propuestos deben ser conocidos en profundidad, con estudios técnicos y de mercado, mediante la inclusión de las Unidades de Inversión, Riesgos, Cumplimiento, Prestaciones, Comunicación

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 198 de 230

Estratégica, Económico – Financiera, Dirección Ejecutiva, entre otros entes, de tal manera de preparar sendos proyectos a ser considerados por la Junta Directiva del SCPN.

- Portal de autogestión integral, para que los socios puedan consultar y gestionar (dependiendo de la factibilidad), los productos y servicios del SCPN
- Asesor previsional personalizado, para que el socio pueda simular potenciales salidas del SCPN, conocer el monto aproximado de su prestación.
- Estado de salud financiera previsional, para que el socio incremente su confianza en la entidad, que conozca de la rentabilidad y cómo le afecta positivamente a la cesantía final.
- Servicios de educación financiera digital, para los socios, que les permita conocer sobre principios de administración financiera personal, de cómo invertir excedentes de liquidez, cómo destinar fondos a un negocio planificado entre otros servicios.
- Canales omnicanal de atención, para que el socio tenga a mano un canal de atención, sea telefónico, por correo electrónico, por mensajería SMS, por chats de Whatsapp, por chatbots, etc.
- Analítica predictiva para los socios, tanto en productos de crédito como en el monto de sus prestaciones de cesantía, para que el socio respalde las acciones del SCPN que son para su propio beneficio.
- Plataforma de transparencia y rendición de cuentas, mediante una actualización mensual de la información, para que el socio esté enterado de la situación del SCPN en forma periódica.
- Servicios de interoperabilidad con otras instituciones de seguridad social, caso ISSPOL, para que el socio tenga la oportunidad de manejar dineros entre instituciones.
- Gestión digital de expedientes previsionales, para que el socio perciba que el SCPN le brinda un servicio ágil y rápido, que hay interconexión digital entre la PN y el SCPN.

Adicionalmente, el SCPN en el transcurso del tiempo sabrá interpretar de mejor manera las necesidades de los socios y las propias institucionales, para generar nuevos servicios de otro tipo, por ejemplo, en salud y bienestar, mantener activa y en crecimiento por muchos años más a la institución.

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 199 de 230

14. PROPUESTA DE GESTIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Como un prerrequisito para la Gestión del Plan Estratégico Institucional con Prospectiva para el periodo 2026 – 2029, debe establecerse un Comité de Gestión Estratégica del SCPN conformado por el Director Ejecutivo del SCPN, los Directores (Riesgos, Auditoría), y Jefes Departamentales del SCPN (Planificación, Inversiones, Asesoría Técnica Financiera, Prestaciones, Económica Financiera, Comunicación Estratégica, Compras Públicas, Tecnología de Información y Comunicación, Seguridad de la Información).

Esta propuesta es un esquema de gestión para la implementación del Plan Estratégico Institucional, dirigida al Nivel Directivo del SCPN y para el respectivo seguimiento por parte del Comité de Gestión Estratégica y también de la Junta Directiva. Al ser una propuesta, el SCPN puede aceptarla, modificarla o descartarla a su mejor criterio.

La propuesta también pretende incorporar un instrumento fortalecido de gobierno corporativo para la implementación, seguimiento y control del Plan Estratégico Institucional para la Junta Directiva del SCPN.

Esta propuesta de Plan Modelo de Ejecución Estratégica PME, se apoya en cinco lineamientos: 1. Sostenibilidad financiera y actuarial, 2. Gestión Integral de Riesgo, 3. Transformación Digital institucional, 4. Gobierno Corporativo basado en hechos y datos, y 5. Creación de Valor para los socios.

La propuesta de Gestión mediante el PME deberá integrar el Plan Estratégico Institucional, el Plan Operativo Anual, los Presupuestos anuales y plurianuales, la gestión de Riesgos, la gestión de la Calidad, los Proyectos estratégicos determinados, y la gestión de Rentabilidad.

El PME se sustenta en una arquitectura estratégica basada en seis ejes:

El eje 1, de Sostenibilidad Financiera y Actuarial, cuyo objetivo en el corto, mediano y largo plazo, es garantizar la sostenibilidad del fondo de cesantía.

El eje 2, de Transformación Digital, que tiene por finalidad la digitalización integral de los servicios, productos y procesos del SCPN.

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 200 de 230

El eje 3, de Fortalecimiento Financiero e Inversiones, enfocado en optimizar la rentabilidad del fondo social, con un manejo prudente del riesgo para fortalecer la liquidez de la entidad.

El eje 4, Mejorar la Experiencia del Socio, cuyo fin es incrementar el nivel de Satisfacción del socio, de su confianza y facilitar el acceso a los servicios digitalizados.

El eje 5, de Talento Humano y Cultura del Cambio, cuyo objetivo es desarrollar y fortalecer actuales y nuevas capacidades del talento humano de la entidad tanto para la sostenibilidad como para la innovación de productos y servicios en el SCPN.

El eje 6, de Riesgos, Cumplimiento y Gobernanza, cuyo último fin es consolidar el modelo de negocio y gestión institucional basado en Riesgos, Cumplimiento, Seguridad de la Información y Gobierno Corporativo.

Es importante que el Comité de Gestión Estratégica tenga en consideración un portafolio amplio de proyectos estratégicos (incluso más de los planificados), para cada uno de los Objetivos Estratégicos Institucionales. Con este fin se hace una:

Tabla 55: PROPUESTA DE MATRIZ DE PORTAFOLIO ESTRATÉGICO DEL SCPN

OBJETIVO ESTRATEGICO	PROGRAMAS	PROYECTOS
OE1. Sostenibilidad financiera y actuarial	Modelo Actuarial Prospectivo	- Estudio actuarial a 15 años - Escenarios simulados - Modelar potenciales estados financieros - Incorporar sistemas de alertas tempranas
	Apertura del Fondo Cerrado	- Estudios técnicos - Estrategia Legislativa - Gestión interinstitucional (ISSPOL) - Socialización técnica con PN
OE2. Transformación Digital	Digitalización integral del SCPN	- Tener un Portal Web institucional - Implementar una App móvil - Establecer Créditos digitales - Contar con Firmas electrónicas.
	Automatización Institucional	- BPM de los procesos institucionales - Gestión documental – workflow - Automatizar las prestaciones - Robotización de procesos RAPs

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 201 de 230

OBJETIVO ESTRATEGICO	PROGRAMAS	PROYECTOS
OE3. Fortalecimiento Financiero	Optimizar el portafolio de Inversiones	-Diversificar las inversiones -Generar nuevos instrumentos financieros -Modelos ALM (gestión de activos y pasivos, brechas) -Gestión del Riesgo de Inversiones
	Recuperación de Cartera	-Establecer un scoring crediticio propio del SCPN -Implementar una cobranza automática -Mejorar la gestión judicial -Aplicar una analítica predictiva de los socios
OE4. Experiencia del Socio	Modelo Omnicanal	-Implementar el CRM del SCPN -Establecer el Contact Center -Automatizar interacciones con ChatBot -Ofrecer Autoservicios Digitales
OE5. Talento Humano	Escuela de Formación SCPN	-Certificación en Gestión de Riesgos -Certificación en Gestión Financiera -Gestión Estratégica de IFIS -Inteligencia de Negocios y Analítica de Datos
OE6. Riesgos, Cumplimiento y Gobernanza	Gestión de Riesgos Empresariales ERM Institucional	-Implementar ISO 31000 -Implementar COSO ERM -Gestión de Riesgos Estratégicos y Financieros -Implementar Controles PLAFT
	Seguridad de la Información	-Implementar ISO 27001 -Establecer un Centro de Operaciones de Seguridad SOC – InfoSec -Establecer planes de Continuidad de Negocio -Planes de Ciberresiliencia para potenciales ataques informáticos

Elaborado por: Equipo Consultor.

La Junta Directiva del SCPN asimismo debe tener una matriz ejecutiva, que le permita saber cómo se irá cumpliendo la gestión estratégica, la gestión de riesgos y la prospectiva en el período 2026 – 2029.

Esta matriz tiene la siguiente composición:

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 202 de 230

Tabla 56: Matriz Ejecutiva

Objetivo Estratégico	Actividad Estratégica	Responsable	Entregable	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
				6	6	6	7	7	7	8	8	8	9
				C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
				1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
OE1. Fortalecer el modelo de negocio	Plan de sostenibilidad y reforma del régimen	Dirección General/ Junta Directiva	Estudio actuarial, propuesta normativa de fondo social fortalecido			X	X						
OE1. Fortalecer el modelo de negocio	Implementar PMO institucional	Planificación	PMO y portafolio estratégico			X	X	X	X	X	X	X	X
OE2. Sostenibilidad financiera	Diversificación de inversiones	Inversiones	Política y portafolio diversificado			X	X	X	X	X	X	X	X
OE2. Sostenibilidad financiera	Fortalecer recuperación de cartera	Inversiones/ Jurídico/ Cobranzas	Modelo de cobranza y reportes			X	X	X	X	X	X	X	X
OE3. Transformación digital	Automatización de créditos y prestaciones	TICs/ Inversiones	Módulos automatizados			X	X	X					
OE3. Transformación digital	APP móvil y portal de autoservicio	TI	APP y portal productivo			X	X	X					
OE3. Transformación digital	Gestión documental cero papeles	TICs Administración	Sistema documental				X	X	X	X			
OE4. Servicio al socio	Omnicanalidad y experiencia del usuario	Atención al Socio / Comunicación Estratégica	Modelo de atención y encuestas				X	X	X	X	X	X	X

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 203 de 230

Objetivo Estratégico	Actividad Estratégica	Responsable	Entregable	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040
				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
				6	6	6	7	7	7	8	8	8	9	9	9	9	9	9
				C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
				1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
OE5. Talento humano	Plan de fortalecimiento de capacidades del personal	Talento Humano	Plan y certificación					X	X	X	X			X	X			
OE6. Gobernanza y riesgos	Implementar ERM, PLAFT e ISO 27001	Riesgos/ Cumplimiento/ TICs	Mapa de riesgos y certificación					X	X	X	X							
OE6. Gobernanza y riesgos	Tableros de Mando ejecutivos y seguimiento PEI	Planificación	Dashboard e informes JD			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Elaborado por: Equipo Consultor.

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 204 de 230

La implementación de un Balanced Score Card (Cuadro de Mando Integral) Institucional, deberá tener cuatro perspectivas para el monitoreo y seguimiento por la Dirección Ejecutiva y posterior presentación a la Junta Directiva.

Se propone los siguientes indicadores y los valores a criterio del consultor, que al interior del SCPN serán ajustados una vez que se determine su aplicación, mediante una hoja Excel o con un sistema informático pertinente.

PERSPECTIVA FINANCIERA

INDICADOR	2026	2027	2028	2029
Solvencia Actuarial	100%	105%	110%	120%
Liquidez institucional	1,1	1,15	1,2	1,25
Rentabilidad de Cartera	IPC+2	IPC+2,5	IPC+3	IPC+3,5

PERSPECTIVA DE LOS SOCIOS

INDICADOR	2026	2027	2028	2029
Satisfacción	80%	85%	90%	95%
Servicios digitales	40%	65%	80%	90%

PERSPECTIVA DE PROCESOS

INDICADOR	2026	2027	2028	2029
Automatización	30%	50%	75%	90%
Gestión Documental	15%	45%	70%	85%

PERSPECTIVA APRENDIZAJE TH

INDICADOR	2026	2027	2028	2029
Capacitación especializada	70%	80%	90%	95%

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 205 de 230

Para la Junta Directiva, se propone que tenga un Semáforo de alertas tempranas, que le permita hacer el monitoreo y seguimiento de algunos indicadores claves y del avance de cumplimiento del Plan Estratégico Institucional.

Estos indicadores propuestos se resumen en el siguiente cuadro:

Tabla 57: Resumen de Indicadores propuestos

COLOR	INDICADOR	VALOR
ROJO	Solvencia actuarial	Menor al 95%
	Mora	Mayor al 10%
	Liquidez	Menor que 1
	Riesgos críticos	Sin mitigación
AMARILLO	Avance del PEI	Mayor a 75% y menor a 85%
	Rentabilidad del fondo	Menor a la meta fijada JD
VERDE	Avance PEI	Mayor al 90%
	Riesgos	Controlados
	Presupuesto	Ejecutado según POA

Elaborado por: Equipo Consultor.

El Road Map o Ruta crítica de Implementación sería esta:

En el 2026,

- Formación del Comité Estratégico del SCPN
- Constituir la PMO institucional
- Actualizar el modelo Actuarial
- Iniciar implementación del ERM

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 206 de 230

- Construir la Arquitectura Empresarial
- Desarrollar el BSC y BI institucional

En el 2027,

- Desarrollar el Portal Digital
- Implementar la App Móvil
- Desarrollar el CRM para los socios
- Iniciar implementación de Gestión Documental

En el 2028,

- Tener automatización avanzada en el SCPN
- Implementar el sistema bajo ISO 27001
- Implementar un modelo continuo de analítica predictiva

En el 2029,

- Tener la consolidación estratégica del SCPN
- Realizar la evaluación de los beneficios obtenidos
- Elaborar el PEI 2030 – 2033.

Un plan de Gestión de la Implementación del Plan Estratégico Institucional requiere del compromiso ineludible y no delegable de la Junta Directiva y de la Dirección Ejecutiva.

El Plan debe ser desplegado al interior del SCPN, mediante un ejercicio de cascada, para que todo el personal de la entidad comprenda los objetivos futuros a alcanzar y se comprometa a poner el esfuerzo necesario para alcanzar los resultados previstos.

Se deberá procurar que las áreas claves del SCPN, elaboren sus respectivos planes estratégicos bajo el paraguas del Plan Estratégico Institucional.

14.1 PROPUESTA DE SISTEMATIZACIÓN DEL PLAN INSTITUCIONAL, EN LOS SISTEMAS INFORMÁTICOS CREADOS PARA EL EFECTO.

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 207 de 230

En el momento que el SCPN cuenta con un Plan Estratégico Institucional, es necesario establecer un sistema de control, monitoreo, seguimiento, evaluación y reporte en tiempo real de la implementación y ejecución del Plan; se debe incorporar herramientas de indicadores OKR, KPI, cuadro de mando integral, gestión de riesgos, y la evaluación continua del avance y cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales OEI; programas, proyectos, presupuestos asignados.

Con este fin, se propone la sistematización del PEI que aproveche y articule los sistemas informáticos que fueron creados, desarrollados y establecidos en el SCPN, especialmente el sistema ATALS, que es el CORE informático de la entidad, y también los sistemas administrativos y financieros, de documentación del SCPN.

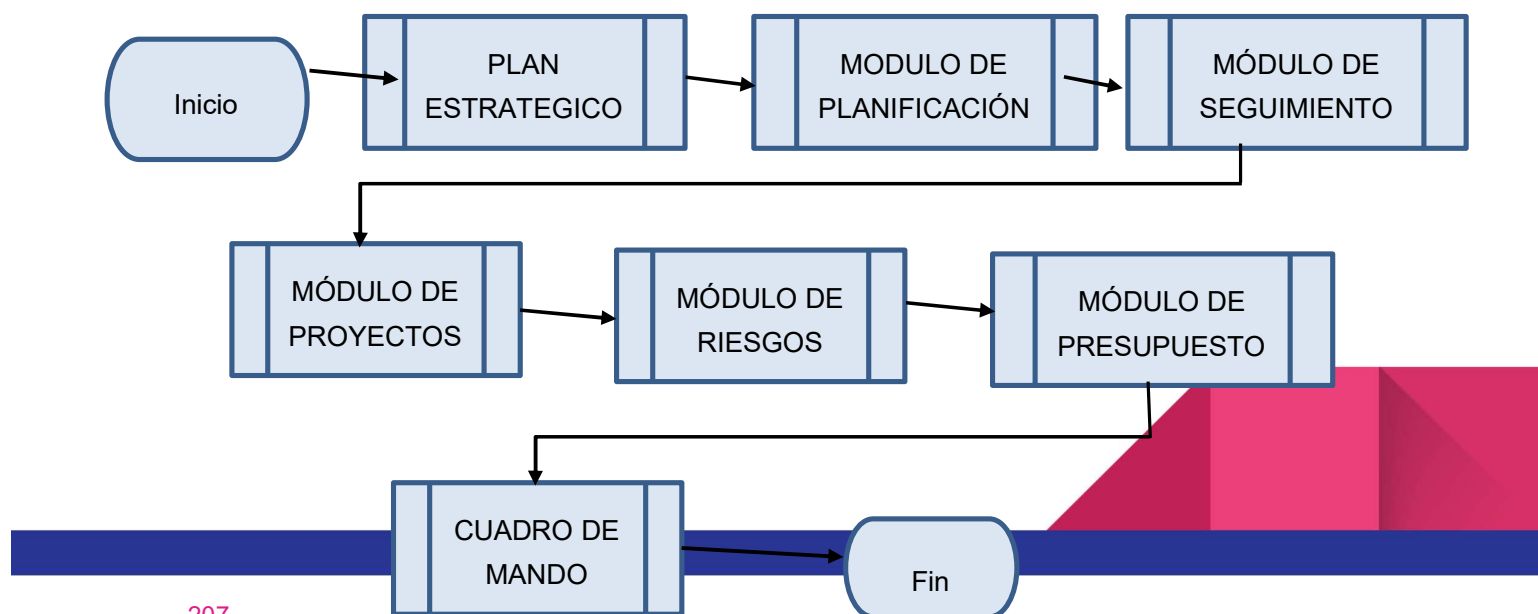
1. Conceptualización Modular de la Solución propuesta.

Se propone una arquitectura integrada iniciando con el PEI, los diferentes Módulos a desarrollar para la gestión del Plan, y finalizando en un Cuadro de Mando Integral Ejecutivo.

En este gráfico se muestra esta composición:

Gráfico 11: Conceptualización Modular de la Solución propuesta

Elaborado por: Equipo Consultor.



 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 208 de 230

2. Integración de los módulos propuestos con los sistemas actuales del SCPN.

En el cuadro siguiente se muestra la propuesta de integración propuesta, con la finalidad buscada:

Tabla 58: Integración de los módulos propuestos con los sistemas actuales del SCPN

Sistema Actual	Propuesta de integración
Sistema ATLAS	Fuente de datos e información de indicadores financieros y operativos
Sistema Financiero	Ejecución presupuestaria de proyectos de los OEI
Talento Humano	Indicadores de capacitación, clima laboral
Compras Públicas	Seguimiento de las adquisiciones estratégicas del PEI
Gestión Documental	Evidencia documental de cumplimiento
Riesgos	Monitoreo de riesgos estratégicos
Servicios TICs	Indicadores de Transformación Digital

Elaborado por: Equipo Consultor.

3. Propuesta de Módulos.

Módulo 1: Planificación.

Permite realizar los registros de: Misión, Visión, Valores, Objetivos Estratégicos, Estrategias, Programas, Proyectos, Responsables y Cronogramas.

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 209 de 230

Funcionalidades esperadas: Configuración del PEI 2026 – 2029; Carga de metas anuales y plurianuales, Responsables designados, Presupuesto Vinculado.

Módulo 2: OKRs, KPIs y su gestión.

Se toma en consideración que el PEI ya establece una estructura de Indicadores de gestión, resultados e impacto, este módulo tendrá:

Tabla 59: OKRs, KPIs y su gestión

CAMPOS	CONCEPTUALIZACIÓN
Objetivo Estratégico	Objetivo Estratégico Institucional
OKR	Resultado clave
KPI	Indicador de desempeño
Línea Base	Valor inicial
Meta	Valor esperado
Avance	Resultado a la fecha
Semáforo	Automático (rojo, amarillo, verde)

Elaborado por: Equipo Consultor

Semaforización:

- igual o mayor al 90%
- entre el 70% y el 89%
- menor al 70%

Módulo 3: Gestión de proyectos.

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 210 de 230

Este módulo de proyectos permite administrar los proyectos, cubriendo entre otros los siguientes elementos:

- Programas del SCPN
- Proyectos Estratégicos del PEI
- Cronogramas
- Cumplimiento de Hitos
- Cumplimiento de Presupuesto
- Evidencia de Entregables

Este módulo tendrá herramientas para una gestión tipo PMO

- Diagramas de Gantt
- Tableros Kanban
- Avance de ejecución físico o real
- Avance de cumplimiento financiero vs. Presupuesto

Módulo 4. Riesgos Estratégicos alineados al PEI.

La determinación de los campos será el siguiente:

Tabla 60: Riesgos Estratégicos alineados al PEI

RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	VALORACIÓN
Estratégico	Alto	Alto	Crítico
Operativo	Medio	Alto	Alto

Elaborado por: Equipo Consultor

Los riesgos deberán tener alertas por:

- Riesgo vencido
- Riesgo no gestionado
- Riesgo crítico

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 211 de 230

Módulo 5. Administración del Presupuesto Estratégico

Este módulo permite articular el Presupuesto asignado con los Objetivos Estratégicos, los Programas, los Proyectos, y los Indicadores.

Asimismo, permitirá determinar los costos por objetivo, los costos por resultados y los costos por indicadores.

En el PEI actual, la concentración presupuestaria (en cuenta de Gasto Corriente) está en los Objetivos Estratégicos OE1, OE2, y OE5; este módulo permitirá monitorear la utilización de los recursos por asignación de cuentas de gastos por proyectos, programas y objetivos.

4. Cuadro de Mando Institucional Ejecutivo.

El Director Ejecutivo deberá mantener y visualizar un cuadro de Indicadores Estratégicos, constituidos por:

Tabla 61: Cuadro de Mando Institucional Ejecutivo

PERSPECTIVA	INDICADORES
FINANCIERA	• Liquidez • Rentabilidad • Rendimiento de Inversiones • Ejecución Presupuestaria
SOCIOS	• Satisfacción del socio • Tiempos de Atención • Solución de Reclamos
PROCESOS	• Cumplimiento de Proyectos • Automatización • Productividad

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 212 de 230

APRENDIZAJE	• Capacitación • Desempeño • Clima Laboral
-------------	--

Elaborado por: Equipo Consultor

5. Automatización y gestión de Alertas

El sistema propuesto a desarrollar generará alertas automáticas cuando detecte estas situaciones (entre otras):

- KPI en rojo
- Proyectos demorados
- Riesgos críticos
- Presupuestos con sobre ejecución
- Metas no alcanzadas

6. Roles Funcionales del sistema propuesto

Los sistemas deben tener diferentes roles para asegurar la independencia de funciones, conflictos de interés o manipulación de datos y resultados, se propone:

Tabla 62: Roles Funcionales del sistema propuesto

ROLES	FUNCIONES
Integrantes de la Junta Directiva	Consultas de información estratégica
Director Ejecutivo	Seguimiento integrado al PEI
Jefatura de Planificación	Administración funcional del sistema
Directores y Jefes Departamentales	Reportes de avances

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 213 de 230

Analistas	Ingreso y registro de datos e información
Auditoría	Monitoreo y control

Elaborado por: Equipo Consultor

7. Propuesta de fases de implementación

Tabla 63: Propuesta de fases de implementación

FASES ANUALES	AUTOMATIZACIÓN INICIAL	INTEGRACIÓN	ANALÍTICA AVANZADA	GOBIERNO DIGITAL ESTRATÉGICO
F1 2026	• Catálogo de Objetivos Estratégicos Institucionales • OKRs • KPIs • Cuadro de Mando Inicial			
F2 2027		• Sistema Atlas • Sistema Financiero • Sistema Talento Humano • Sistema Compras Públicas		
F3 2028			• Inteligencia de Negocios Institucional • Indicadores Predictivos • Alertas Inteligentes	
F4 2029				• Seguimiento On Line • Tableros de la Junta Directiva

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0		
		Código:		
		Página: 214 de 230		
				• Reportes automáticos (órganos de control)

Elaborado por: Equipo Consultor

8. Ganancias de la sistematización propuesta

Si se toma en consideración esta propuesta, la solución informática puede desarrollarse como un módulo adicional del ATLAS, lo que implica una integración nativa y a menor costo, además que todos los programas quedan en propiedad del SCPN.

Otra opción de desarrollo es implementar una plataforma Web de Inteligencia de negocios que integraría Power BI, una Base de Datos y un Portal Web. Se considera que esta opción es recomendable por el futuro que tendría el SCPN como un Fondo Social fortalecido para cualquier escenario.

Con la solución se esperarían los siguientes beneficios a ser considerados:

- Seguimiento de los objetivos estratégicos al 100%
- Trazabilidad entre planificación, presupuesto y resultados alcanzados
- Reducción de la cantidad de reportes manuales y digitalización de los mismos.
- Disponibilidad de información On Line
- Gestión y toma de decisiones de la Dirección Ejecutiva con evidencia objetiva
- Control interno fortalecido
- Aporte a la toma de decisiones de la Junta Directiva
- Consolidar un modelo del SCPN de gestión por metas alcanzadas y resultados logrados alineados al PEI 2026 – 2029.

9. Recomendaciones generales para la sistematización

El SCPN deberá observar las recomendaciones para sistematizar el Plan Institucional y que el desarrollo de la solución cumplirá con:

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 215 de 230

- Evaluar la situación tecnológica actual de los procesos y sistemas implementados y analizados en la institución.
 - Analizar herramientas tecnológicas para la automatización de la gestión estratégica, que permitan modelar los procesos de la Institución relacionados con la Planificación.
-
- Los beneficios de adoptar un esquema de automatización de la Planificación serían:
 - Resultados homogéneos, predecibles y aumenta la capacidad de análisis
 - Rápida implementación de nuevas estrategias institucionales y la toma de decisiones ajustada a la realidad de la entidad.
 - El conocimiento queda en la organización y se reduce el tiempo para terminar los procesos, y generar la información pertinente.
 - Permite atender mayores volúmenes de información y datos con más exactitud
 - Se reduce la generación de documentación y existe consistencia de información y servicio
 - Optimiza la productividad de las personas y disminuye la necesidad de formación
 - Reducción de costos y eliminación de errores
 - Permite la colaboración y asegura el cumplimiento de las políticas institucionales, leyes y reglamentos pertinentes.
-
- Con este fin se realizarán las siguientes actividades:
 - Evaluar la gestión actual de los sistemas y procesos que se levanten en las instancias anteriores de este mismo proyecto.
 - Analizar la situación actual en el ámbito de tecnologías de información en referencia a los procesos y necesidades de la institución.
 - Determinar los macro requerimientos tecnológicos y funcionales para establecer parámetros para una futura adquisición de una herramienta de Business Process Management Suite, de Balanced Score Card, un ERM, u otro sistema a criterio de la institución.
 - Levantamiento de los requerimientos de Gestión de la Calidad relacionados a estas herramientas aplicando la experiencia de proveedores y de las necesidades de la institución.

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 216 de 230

- Recomendar parámetros de valoración para la adquisición de estas soluciones informáticas.
- Planteamiento de alternativas de una herramienta de software empaquetada, versus el desarrollo de soluciones modulares en el ATLAS, que cumpla con los requerimientos comparados y valorados.
- Identificar los requisitos técnicos y funcionales que deban cumplir las soluciones informáticas.
- Identificar métodos de integración de estos potenciales nuevos sistemas con otros sistemas propios de la entidad.
- Proponer un Plan (roadmap) del nuevo proyecto de sistematización de la Planificación Estratégica Institucional.

Para cualquier proyecto de sistematización con herramientas de soluciones informáticas, se debe evaluar la Madurez de la institución, que relacione:

- Existencia de un Comité Estratégico que gestione esta iniciativa como un proyecto.
- Asegurar la asignación de recursos para herramientas, capacitación, tecnología, tener el personal especializado.
- Establecer una Cultura Organizacional de Gestión Estratégica en el SCPN.

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 217 de 230

15. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

15.1 CONCLUSIONES

Como resultado de la evaluación de la Planificación Estratégica Institucional 2022–2025 (Sola y Veloz 2026), del análisis situacional, financiero, prospectivo y de riesgos del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional (SCPN), se establecen las siguientes conclusiones:

1. El proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional permitió consolidar un modelo de planificación alineado con la misión, visión y objetivos institucionales, incorporando metodologías de análisis estratégico, prospectiva, gestión de riesgos y seguimiento por resultados, recopilada en el Documento paso a paso PEI (Solá y Veloz 2026), que fortalecen la capacidad de gestión y la toma de decisiones.
2. El SCPN evidencia una posición institucional sólida, sustentada en su experiencia en la administración del fondo de cesantía, su capacidad técnica para gestionar inversiones, su marco jurídico y una recuperación de sus indicadores financieros durante el período 2024–2025, factores que constituyen una base favorable para impulsar el fortalecimiento institucional.
3. La principal vulnerabilidad estratégica continúa siendo la condición de fondo cerrado, la cual limita el ingreso de nuevos aportantes y genera una reducción progresiva de los ingresos previsionales, incrementando la presión sobre la sostenibilidad financiera y actuarial en el mediano y largo plazo.
4. La sostenibilidad institucional dependerá de la capacidad del SCPN para fortalecer la rentabilidad y diversificación del portafolio de inversiones, optimizar la recuperación de cartera, mantener adecuados niveles de liquidez, controlar los egresos prestacionales y consolidar una gestión integral de riesgos que preserve el patrimonio institucional.
5. El análisis prospectivo evidencia que la transformación digital, la automatización de procesos, la innovación tecnológica y el fortalecimiento de la analítica institucional constituyen factores

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 218 de 230

determinantes para incrementar la eficiencia operativa, mejorar la experiencia de los socios aportantes y asegurar la competitividad institucional.

6. El riesgo mayor proviene del Escenario Decrecimiento; sin medidas de estabilización el SCPN corre un riesgo de descapitalización. Los estudios actuariales que dispone el SCPN hasta diciembre de 2023, establecen una merma continua del fondo de aportes en un período no mayor a 10 años desde el 2026, que terminaría en el año 2036 con el cierre técnico del fondo.

7. Estrategia 3 - Asegurar una gestión prudente de inversiones y la estabilidad financiera mediante la diversificación de la cartera, la creación de un Fondo de Estabilización y la aplicación de límites de riesgo basados en la norma ISO 37001 para blindar el patrimonio institucional contra impactos financieros externos- es la más sensible y la más prioritaria: actúa como palanca para que las demás estrategias funcionen.

8. La evaluación del análisis FODA y CAME permitió identificar oportunidades relevantes para modernizar el modelo de negocio del SCPN mediante el desarrollo de nuevos productos financieros, el fortalecimiento de la gobernanza, la implementación de modelos de mejora continua y el aprovechamiento de tecnologías emergentes para la optimización de los servicios.

9. La incorporación de un enfoque integral de gestión de riesgos permitió identificar los principales riesgos estratégicos, financieros, operativos, tecnológicos, legales y reputacionales, estableciendo medidas de tratamiento que reducen significativamente el nivel de exposición institucional y fortalecen la resiliencia organizacional.

8. La evaluación de la planificación institucional evidencia la necesidad de fortalecer la asignación estratégica de recursos hacia proyectos de transformación digital, gestión de riesgos, desarrollo del talento humano e innovación, con el propósito de mantener el equilibrio entre la sostenibilidad financiera y la generación de valor para los socios aportantes.

9. La implementación del Plan Estratégico Institucional requerirá un sistema permanente de seguimiento y evaluación sustentado en indicadores estratégicos, objetivos operativos, iniciativas

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 219 de 230

institucionales y herramientas de inteligencia de negocios, que permitan monitorear el desempeño institucional y facilitar la toma de decisiones basada en evidencia.

10. El éxito del Plan Estratégico Institucional 2026–2029 dependerá del compromiso de la Alta Dirección y de todas las unidades administrativas para consolidar una cultura organizacional orientada a resultados, innovación, transparencia, gestión de riesgos y mejora continua, asegurando la sostenibilidad y el fortalecimiento del SCPN en beneficio de sus socios aportantes.

15.2 RECOMENDACIONES

Como resultado del proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional, se recomienda a la Alta Dirección impulsar las siguientes acciones prioritarias para fortalecer la sostenibilidad y modernización del SCPN:

1. Impulsar las reformas normativas y los estudios técnicos, financieros y actuariales que respalden la viabilidad de un modelo de fondo Social fortalecido para cualquier escenario, con el propósito de ampliar la base de aportantes y fortalecer la sostenibilidad institucional.
2. Implementar un Plan Integral de Sostenibilidad Financiera y Actuarial que fortalezca la gestión del portafolio de inversiones, la liquidez, la recuperación de cartera y el control de los riesgos financieros.
3. Priorizar la transformación digital mediante la modernización del CORE institucional, la automatización de procesos, la digitalización de servicios y el fortalecimiento de la seguridad de la información.
4. Consolidar un modelo integral de gestión por procesos y mejora continua que permita incrementar la eficiencia operativa, optimizar los tiempos de respuesta y mejorar la calidad de los servicios institucionales.

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 220 de 230

5. Fortalecer la gestión integral de riesgos mediante el monitoreo permanente de indicadores financieros, operativos, tecnológicos, estratégicos y reputacionales, incorporando herramientas de analítica de datos para la toma de decisiones.

6. Implementar una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) que permita administrar el portafolio estratégico, fortalecer el seguimiento de las iniciativas institucionales y asegurar el cumplimiento de los objetivos del PEI 2026–2029.

7. Desarrollar un sistema de seguimiento basado en Balanced Scorecard, OKR, KPI y tableros ejecutivos automatizados que facilite el monitoreo oportuno del desempeño institucional y la gestión por resultados.

8. Fortalecer las competencias del talento humano mediante programas permanentes de capacitación especializada en gestión financiera, riesgos, transformación digital, innovación y dirección estratégica.

9. Consolidar una estrategia integral de comunicación institucional y relacionamiento con los socios aportantes que fortalezca la transparencia, la confianza y la reputación institucional.

10. Se recomienda establecer la Estrategia 5 (Mecanismo de Financiamiento Mixto y Reaseguro Social) como complemento inmediato para reducir vulnerabilidad y ganar tiempo político y técnico para la apertura del Fondo de Cesantía y la transformación digital del SCPN.

11. Realizar revisiones estratégicas periódicas del Plan Estratégico Institucional, incorporando análisis prospectivos, escenarios financieros y actuariales de largo plazo, con el fin de mantener la capacidad de adaptación del SCPN frente a los cambios del entorno.

15.3 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PEI 2026–2029

En este apartado se identificarían los factores indispensables para el éxito del plan, tales como:

- Compromiso de la Alta Dirección.
- Sostenibilidad financiera y actuarial.



Servicio de Cesantía
de la Policía Nacional

**Planificación Estratégica del Servicio de
Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029**

Versión: 1.0

Código:

Página: 221 de 230

- Transformación digital.
- Gestión integral de riesgos.
- Fortalecimiento del talento humano.
- Gobernanza y transparencia.
- Gestión basada en datos.
- Seguimiento mediante BSC, OKR y KPI.
- Innovación y mejora continua.
- Adaptabilidad frente a cambios regulatorios y del entorno.

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 222 de 230

16. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Agenda 2030: Plan de acción adoptado por los Estados miembros de las Naciones Unidas que establece 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para promover el desarrollo económico, social y ambiental sostenible.

Análisis CAME: Herramienta estratégica derivada del análisis FODA que permite definir acciones para Corregir debilidades, Afrontar amenazas, Mantener fortalezas y Explotar oportunidades.

Análisis FODA: Metodología que permite identificar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una organización para apoyar la formulación estratégica.

Análisis Prospectivo: Proceso sistemático orientado a explorar posibles escenarios futuros con el fin de anticipar oportunidades, riesgos y tendencias relevantes para la organización.

Brecha Estratégica: Diferencia existente entre la situación actual de la organización y la situación deseada establecida en los objetivos estratégicos.

CAME: Metodología complementaria al FODA que transforma el diagnóstico institucional en líneas estratégicas de acción.

Capacidad Institucional: Conjunto de recursos, competencias, procesos, tecnología y talento humano que permiten a una organización cumplir sus objetivos.

Cobertura Prestacional: Capacidad financiera institucional para atender oportunamente las prestaciones y beneficios establecidos para los afiliados.

Cuadro de Mando Integral (CMI): Herramienta de gestión que permite monitorear el cumplimiento de objetivos estratégicos mediante indicadores agrupados en diferentes perspectivas de desempeño.

Dashboard: Panel digital de control que presenta indicadores estratégicos y operativos en tiempo real para apoyar la toma de decisiones.

Diagnóstico Institucional: Proceso de análisis de la situación interna y externa de la organización para identificar factores que influyen en su desempeño.

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 223 de 230

Digitalización: Proceso mediante el cual la información y los procedimientos institucionales son transformados a formatos electrónicos para mejorar la eficiencia operativa.

Eficacia: Grado de cumplimiento de los objetivos y resultados planificados.

Eficiencia: Capacidad de lograr resultados utilizando adecuadamente los recursos disponibles.

Escenario Prospectivo: Descripción estructurada de una posible situación futura construida a partir del análisis de tendencias, incertidumbres y variables estratégicas.

Estrategia: Conjunto de decisiones y acciones orientadas al logro de los objetivos institucionales.

Evaluación Estratégica: Proceso de análisis del desempeño institucional respecto al cumplimiento de objetivos, metas e indicadores.

FODA Futuro: Proyección de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas considerando escenarios futuros de evolución institucional.

Fondo Abierto: Modelo de gestión previsional que permite la incorporación de nuevos afiliados más allá de la población originalmente cubierta por el sistema.

Gestión para resultados: Modelo de administración orientado al logro de objetivos medibles y verificables mediante indicadores de desempeño.

Gestión de Riesgos: Proceso sistemático para identificar, analizar, evaluar, tratar y monitorear riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Indicador: Medida cuantitativa o cualitativa utilizada para evaluar el desempeño de procesos, programas, proyectos u objetivos.

Indicador de Gestión: Mide la eficiencia de los procesos y actividades institucionales.

Indicador de Resultado: Mide los efectos directos obtenidos por la ejecución de acciones institucionales.

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 224 de 230

Indicador de Impacto: Mide los cambios o beneficios generados en el largo plazo como consecuencia de la gestión institucional.

Inversiones No Privativas: Inversiones realizadas por el SCPN en el mercado financiero o bursátil con el propósito de obtener rentabilidad para el fondo.

Inversiones Privativas: Créditos o préstamos otorgados a los afiliados bajo las condiciones establecidas por la institución.

KPI (Key Performance Indicator): Indicador Clave de Desempeño utilizado para medir el avance y cumplimiento de objetivos estratégicos y operativos.

Línea Base: Valor inicial de referencia utilizado para medir el progreso de un indicador durante un período determinado.

Liquidez: Capacidad institucional para disponer de recursos financieros suficientes para cumplir oportunamente sus obligaciones.

Meta: Resultado específico y cuantificable que se espera alcanzar dentro de un período determinado.

Misión: Declaración que define la razón de ser y propósito fundamental de la institución.

Mapa de Riesgos: Herramienta que identifica, clasifica y prioriza los riesgos institucionales según su probabilidad e impacto.

Objetivo Estratégico: Resultado institucional de mediano o largo plazo que orienta las acciones y recursos de la organización.

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible promovidos por las Naciones Unidas para impulsar el desarrollo sostenible a nivel global.

OEI: Objetivo Estratégico Institucional.

OKR (Objectives and Key Results): Metodología de gestión que vincula objetivos estratégicos con resultados clave medibles.

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 225 de 230

PEI: Plan Estratégico y Prospectivo Institucional del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional.

Planificación Estratégica: Proceso mediante el cual una organización define su dirección futura, objetivos, estrategias y mecanismos de seguimiento.

Portafolio de Inversiones: Conjunto de activos financieros administrados por el SCPN para garantizar sostenibilidad y rentabilidad institucional.

Prospectiva: Disciplina que estudia futuros posibles para apoyar la toma de decisiones estratégicas en el presente.

Rentabilidad: Capacidad de una inversión o actividad para generar beneficios económicos.

Riesgo Estratégico: Evento o condición que puede afectar significativamente el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Riesgo Operativo: Evento derivado de procesos, personas, tecnología o factores externos que puede afectar las operaciones institucionales.

SCPN: Servicio de Cesantía de la Policía Nacional.

Seguimiento: Proceso continuo de monitoreo del avance de metas, proyectos e indicadores institucionales.

Sostenibilidad Financiera: Capacidad institucional para mantener el equilibrio económico y garantizar el cumplimiento de sus obligaciones a largo plazo.

Stakeholders: Personas, grupos o instituciones que tienen interés o influencia sobre las actividades y resultados de la organización.

Talento Humano: Conjunto de servidores y trabajadores que aportan conocimientos, habilidades y competencias para el cumplimiento de la misión institucional.

Transformación Digital: Proceso de incorporación de tecnologías digitales para optimizar la gestión, los procesos y los servicios institucionales.

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 226 de 230

Visión: Declaración que describe la situación futura deseada que la institución aspira alcanzar en un horizonte determinado.

VRIO: Metodología de análisis estratégico que evalúa los recursos institucionales considerando si son Valiosos, Raros, Inimitables y Organizacionalmente aprovechados.

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 227 de 230

17. SIGLAS Y ACRÓNIMOS

SIGLAS	ACRÓNIMO
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
GPR	Gobierno por Resultados
PEI	Planificación Estratégica Institucional
POA	Planificación Operativa Anual
SCPN	Servicio de Cesantía de la Policía Nacional
SGC	Sistema de Gestión de Calidad
SENPLADES	Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo
SERCOP	Servicio Nacional de Contratación Pública
SSOO	Seguridad y Salud Ocupacional

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 228 de 230

18. BIBLIOGRAFÍA

Asamblea Constituyente. *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: Registro Oficial, 2008.

Asamblea Nacional del Ecuador. *Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas*. Quito: Secretaría Nacional de Planificación, 2010.

Congreso Nacional del Ecuador. *LEY DE SERVICIO DE CESANTIA DE LA POLICIA*. Quito: Registro Oficial, 2002.

David, Fred R. *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Perarson Educación, 2013.

Godet, M. *Prospectiva Estratégica: Problemas y métodos*. . Paris: Laboratoire d'investigation Prospective et Stratégique CNAM, 2007.

LEGISLATIVAS, PLENARIO DE LAS COMISIONES. *LEY DE SEGURIDAD SOCIAL DE LA POLICIA*. Quito: Registro Oficial, 1995.

Planificación, Consejo Nacional de. *Plan Nacional De Desarrollo 2025-2029, Ecuador no se Detiene*. Quito: Secretaría Nacional de Planificación, 2025.

Planificación, Secretaría de. *Guía Metodológica de Planificación Institucional*. . Quito: SENPLADES, 2015.

Presidencia del Ecuador. *Reglamento a la Ley del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional (2003)*. Quito: Registro Oficial, 2003.

Servicio de Cesantía de la Policía Nacional. *Matriz de Competencias del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, (2024)*. Quito: Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, 2024.

—. *Modelo de Gestión del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional*. Quito: Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, 2024.

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 229 de 230

Servicio de Cesantía de la Policía Nacional SCPN. *Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional*. Quito: Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, 2024.

Superintendencia de Bancos. *Libro I, Título IX “De la Gestión y Administración de Riesgos”*. Quito: Superintendencia de Bancos, 2021.

 Servicio de Cesantía de la Policía Nacional	Planificación Estratégica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional 2026-2029	Versión: 1.0
		Código:
		Página: 230 de 230

19. ANEXOS: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

19.1 INDICADORES ESTRATEGICOS Y OPERATIVOS Y METAS 2026.

19.2 MATRIZ DE RIESGOS ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS PEI.

19.3 RECURSOS Y CAPACIDADES VRIO PEI.

19.4 RELACIONAMIENTO EXTERNO DEL SCPN.

19.5 PROGRAMAS Y PROYECTOS PLURIANUALES.

19.6 PROFORMA PRESUPUESTARIA 2026-2029 PEP SCPN.

19.7 DIAGRAMA DE ISHIKAWA PEP SCPN



Validar únicamente en FirmaSC.
Firmado electrónicamente por:
**LUIS FERNANDO SOLA
YEPEZ**

Ing. Fernando Solá

Consultor principal



Validar únicamente en FirmaSC.
Firmado electrónicamente por:
**NADIA GRACE VELOZ
NUNEZ**

Ing. Nadia Veloz

Consultora de Apoyo