

**UNIVERSIDAD SAN MARCOS**



**San Marcos**

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TESIS DE GRADO:**

**PROPUESTA DE MODELO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL  
FORTALECIMIENTO DE LA SEGURIDAD EN LAS  
INSTALACIONES DEL MINISTERIO DE SEGURIDAD PÚBLICA  
(DIRECCIÓN REGIONAL CHOROTEGA NORTE)**

**ELABORADO POR**

**MARÍA BERNARDITA ROMÁN BARRANTES**

**JANNIA EDITH VALLES BRIZUELA**

**SAN JOSÉ, COSTA RICA**

**MAYO 2022**



# **UNIVERSIDAD SAN MARCOS**

**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

## **TRIBUNAL EXAMINADOR**

El presente Trabajo Final de Graduación, fue aprobado por el Tribunal Examinador de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad San Marcos, como requisito para obtener el grado de Licenciatura en Administración de Empresas.

---

**Luis Enrique Porras Mora, MBA Tutor**

---

**Tattiana Zamora Badilla, MBA Metodóloga**

---

**Lic. María Andrade González Directora Academia De Facultad**

## **DEDICATORIA**

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi esposo y amigo Tony que en conjunto con mi hija Noelia estuvieron conmigo en aquellos momentos en que el estudio y el trabajo ocuparon mi tiempo y esfuerzo.

Gracias por toda tu apoyo y comprensión.

A mi madre Rosemary por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi padre Bernal por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me infunde siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

*María Bernardita Román Barrantes*

## DEDICATORIA

Dedico con todo corazón mi tesis a mi madre, por su apoyo, comprensión y amor me ha ayudado llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por creer en mi e inculcarme el ejemplo del perseverancia, esfuerzo y valentía. Y agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

*Jannia Valles Brizuela.*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Universidad Santa Marcos y sus docentes, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de mi profesión.

A la Dirección Región Chorotega Norte del Ministerio de Seguridad Pública y sus funcionarios por su valioso aporte para nuestra investigación.

A mi compañera Jannia por apoyarnos mutuamente en nuestra formación profesional y tenerme la paciencia para poder trabajar juntas y terminar antes este proceso tan importante para nuestro futuro.

*María Bernardita Román Barrantes*

## **AGRADECIMIENTO**

En primera instancia a la Universidad San Marcos mis docentes y en especial a mi tutor por su ayuda, paciencia, dedicación por el legado de conocimiento y la guía didáctica que me permitió contar con los fundamentos necesarios para la realización de este trabajo y sobre todo por el crecimiento en mi desarrollo profesional.

A mi compañera Bernardita por apoyarnos mutuamente en nuestra formación profesional y tenerme la confianza para poder trabajar juntas y terminar triunfantes este proceso tan importante para nuestro futuro.

*Jannia Valles Brizuela.*

## DECLARACIÓN JURADA

Yo, María Bernardita Román Barrantes, mayor, casada, estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, de la Universidad San Marcos, domiciliado en San Diego, La Unión, Cartago, portador de la cédula de identidad número 3 0391 0630, en este acto, debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga, en el Código Penal, el delito de perjurio y falso testimonio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi Investigación Individual Aplicada para optar al grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas, juro solemnemente que mi trabajo de investigación denominado: Propuesta De Modelo De Administración Para El Fortalecimiento De La Seguridad En Las Instalaciones Del Ministerio De Seguridad Pública (Dirección Regional Chorotega Norte) es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos, número 6 683, del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en La Gaceta número 226, del 25 de noviembre de 1982, incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte: artículo 70º: Es permitido citar a un autor transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor y de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad San Marcos se reserva del derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior firmo en la ciudad de San José, el 20 del mes de mayo del año dos mil 2022.

---

María Bernardita Román Barrantes 3-0391-0630

## DECLARACIÓN JURADA

Yo, Jannia Edith Valles Brizuela, mayor, (casada), estudiante de la Carrera de Licenciatura de Administración, de la Universidad San Marcos, domiciliado en Alajuela, Upala, Llano azul de salón comunal 25 metros este casa color celeste, portador de la cédula de identidad número 5 0395 0230, en este acto, debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga, en el Código Penal, el delito de perjurio y falso testimonio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi Investigación Individual Aplicada para optar al grado académico de Licenciatura en (Nombre de la Carrera), juro solemnemente que mi trabajo de investigación denominado: (nombre del proyecto) es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos, número 6 683, del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en La Gaceta número 226, del 25 de noviembre de 1982, incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte: artículo 70º: Es permitido citar a un autor transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor y de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad San Marcos se reserva del derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior firmo en la ciudad de San José, el 20 del mes de mayo del año dos mil 2022.

---

(Jannia Valles Brizuela 5 0395 0230)

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	1
KEYWORDS .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	3
Tema de investigación.....	6
Estado actual de la investigación.....	6
<i>Síntesis de la investigación</i> .....	11
Formulación del problema de investigación.....	12
Justificación del estudio de investigación.....	13
Objetivos de investigación.....	15
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos .....	15
Alcance de la investigación .....	16
<i>Proyecciones</i> .....	16
<i>Limitaciones</i> .....	17
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	18
Marco Situacional.....	19
Historia Ministerio de Seguridad Pública de Costa Rica (MSP) .....	19
Valores del Ministerio de Seguridad Pública: Dirección Regional Chorotega Norte.....	21
Organigrama Institucional del Ministerio de Seguridad Pública: Dirección Regional Chorotega Norte.....	23

Ubicación del Ministerio de Seguridad Pública: Dirección Regional Chorotega Norte.....	24
Objetivos del Ministerio de Seguridad Pública: Dirección Regional Chorotega Norte.....	24
Misión del Ministerio de Seguridad Pública: Dirección Regional Chorotega Norte.....	25
Visión del Ministerio de Seguridad Pública: Dirección Regional Chorotega Norte.....	25
FODA.....	25
Marco Teórico.....	26
Administración de empresas.....	26
Administración de los recursos.....	40
Toma de decisiones.....	44
Infraestructura.....	47
Seguridad.....	48
Control Interno.....	51
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	53
Enfoque de la investigación.....	53
Tipos de investigación.....	54
Métodos de la investigación.....	55
Diseño de la investigación.....	55
Sujetos y fuentes de información.....	56
Población.....	56
Muestra.....	57
Fuentes de información.....	58
<i>Fuentes de Información Primarias</i> .....	58

<i>Fuentes de Información Secundarias</i> .....	59
<i>Fuentes de Información Terciarias</i> .....	59
Instrumentos y técnicas utilizadas en la recopilación.....	59
Entrevista .....	60
Cuestionario.....	60
Variables de investigación.....	61
Variable 1. La gestión de la planificación.....	62
Variable 2. Coordinación de la organización.....	62
Variable 3. Liderazgo.....	63
Variable 4. Funciones del Control administrativo.....	63
Variable 5. Seguridad integral.....	64
Variable 6. Modelo de administración.....	64
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b> .....	68
Resultado de las entrevistas: .....	70
La gestión de planificación.....	70
Coordinación de la organización.....	73
Liderazgo.....	74
Función del control administrativo .....	78
Control administrativo.....	80
Seguridad Integral .....	86
Modelo de administración.....	90
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	92
Conclusiones.....	92
Recomendaciones.....	94
<b>CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO</b> .....	96

Introducción.....	96
Objetivo General.....	96
Objetivos Específicos .....	97
Acciones concretas. ....	97
Recursos por utilizar. ....	98
Cronograma. ....	99
Costos asociados a la capacitación .....	100
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	101
ANEXOS. ....	105

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> FODA del Ministerio de Seguridad Pública: Dirección Regional Chorotega Norte. .....	25
<b>Tabla 2.</b> Categorías básicas generales de riesgos .....	46
<b>Tabla 3.</b> Proceso de toma de decisiones .....	46
<b>Tabla 4</b> Definición, operacionalización e instrumentalización de las variables de investigación.....	65
<b>Tabla 5.</b> Departamento o área que labora los funcionarios en la DRCN.....	69
<b>Tabla 6.</b> Ejecutan planificación la DRCN .....	71
<b>Tabla 7.</b> Análisis del entorno de la DRCN .....	71
<b>Tabla 8.</b> Objetivos propios de la DRCN.....	72
<b>Tabla 9.</b> Planes de acción en la DRCN.....	72
<b>Tabla 10.</b> Acciones planificadas en la DRCN .....	73
<b>Tabla 11</b> Organizan para las acciones en la DRCN.....	73
<b>Tabla 12.</b> Responsable de la planeación en la DRCN .....	74
<b>Tabla 13.</b> Distribución de funciones en la DRCN .....	74
<b>Tabla 15.</b> ¿Para usted que es un verdadero líder?.....	75

<b>Tabla 16.</b> Calificación del líder en comunicación asertiva de los planes y logros a su equipo .....	77
<b>Tabla 17.</b> ¿Lo que se requiere para ser un buen administrador y líder? .....	78
<b>Tabla 18.</b> Control interno de la DRCN .....	78
<b>Tabla 19.</b> Ejecutan planificación la DRCN .....	79
<b>Tabla 20.</b> Aplicación de procedimiento en la DRCN .....	79
<b>Tabla 21.</b> Aplicación para eventos inesperados en la DRCN .....	80
<b>Tabla 22.</b> ¿Cuáles riesgos en infraestructura en las instalaciones considera usted que existen en su Unidad policial? .....	80
<b>Tabla 23.</b> Problemática en la infraestructura que genera inseguridad. ....	82
<b>Tabla 24</b> Incidentes ocurridos en la de infraestructura .....	84
<b>Tabla 25</b> Algunos elementos de seguridad de instalaciones de la Fuerza Pública. ....	85
<b>Tabla 26</b> ¿Cuáles son las estrategias de seguridad aplicadas?.....	86
<b>Tabla 27</b> Mejorar en la aplicación de los mecanismos existentes para solventar la problemática de infraestructura y seguridad.....	87
<b>Tabla 28</b> Medidas básicas de seguridad de instalaciones .....	88
<b>Tabla 29.</b> Medidas propias de los funcionarios en seguridad de instalaciones en su unidad .....	89
<b>Tabla 30.</b> Recomendaciones para mejorar la infraestructura y la seguridad .....	90
<b>Tabla 31.</b> Propuesta cronograma de capacitación del modelo de administración orientado a la disminución de riesgos y amenazas .....	99

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> División Regional Policial de la Fuerza Pública de Costa Rica. ....	20
<b>Figura 2.</b> Organigrama de la Dirección Regional Chorotega Norte. ....	23
<b>Figura 3.</b> Importancia de la administración .....	28
<b>Figura 4.</b> Procesos administrativos de la administración. ....	31
<b>Figura 5.</b> Funciones de la administración .....	32
<b>Figura 6.</b> Matriz FODA, para la formulación de estrategia.....	33
<b>Figura 7.</b> Componentes de la organización real .....	34

<b>Figura 8.</b> Las 4”C” de la motivación.....	37
<b>Figura 9.</b> Las 4”C” de la comunicación.....	37
<b>Figura 10.</b> El proceso básico de control .....	39
<b>Figura 11.</b> Empresa, recursos y administración.....	41
<b>Figura 12.</b> El proceso y los roles del control interno, en un contexto de cadena de valor ..	52
<b>Figura 13.</b> .Edad de los funcionarios de la DRCN. ....	68
<b>Figura 14.</b> Género de los funcionarios de la DRCN.....	69
<b>Figura 15.</b> Años de laborar en la Institución los funcionarios en la DRCN.....	70
<b>Figura 16.</b> Atributos de las jefaturas .....	76
<b>Figura 17.</b> Satisfecho del desempeño de la jefatura .....	76
<b>Figura 18.</b> Calificación media .....	77
<b>Figura 19.</b> Experiencia requerida para administrar de manera efectiva .....	77
<b>Figura 20.</b> Áreas son vulnerables .....	81
<b>Figura 21.</b> Existencia de problemática en la infraestructura que genera falta de seguridad a las instalaciones .....	82
<b>Figura 22.</b> Amenazas antrópicas .....	83
<b>Figura 23.</b> Existencia de incidente en la de infraestructura.....	84
<b>Figura 24.</b> Elementos de seguridad de instalaciones de la Fuerza Pública .....	85
<b>Figura 25.</b> Implementación de estrategias de seguridad aplicadas por la jefatura .....	86
<b>Figura 26.</b> Calificación media. ....	87
<b>Figura 27.</b> Calificación media. ....	88
<b>Figura 28.</b> ¿Aplica usted medidas propias en seguridad de instalaciones en su unidad? ....	89

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1.</b> Organigrama completo del Ministerio de Seguridad Pública.....	105
<b>Anexo 2.</b> Entrevista al director de la Dirección Regional Chorotega Norte .....	106
<b>Anexo 3.</b> Cuestionario a funcionarios de Dirección Regional Chorotega Norte .....	108

## RESUMEN

La falta de un modelo de gestión administrativa adecuado, enfocado en la administración de riesgos y amenazas de instalaciones destinadas a la seguridad ciudadana de la Dirección Regional Chorotega Norte del Ministerio de Seguridad Pública, llevó a realizar una investigación que orientara a la implementación de un modelo que impactara en los resultados de los esfuerzos de esta Dirección, a través de la planificación, la organización y el control de las acciones y permitieran mejorar y redirigir estrategias y recursos. A través de un enfoque cuantitativo y cualitativo, se realiza un estudio explicativo bajo un método analítico donde a través de entrevistas a funcionarios clave de la administración en la Dirección y una entrevista a colaboradores administrativos y operativos, se explora la manera en que se gestiona la planificación, se coordina la organización y se ejecuta el liderazgo para analizar lo necesario para obtener la seguridad integral de las delegaciones basado en un modelo administrativo. Los resultados muestran riesgos altos en el aseguramiento de la infraestructura y el personal y que a pesar de la percepción de liderazgo que se tiene sobre los administradores se hace necesario un nuevo modelo enfocada a la eficiencia y logro de objetivos. La propuesta promueve la implementación de un modelo administrativo mejor enfocado que sugiere modificar aspectos clave en la Dirección.

**Palabras claves:** Modelo administrativo, gestión de la planificación, control de riesgos.

## *ABSTRACT*

*The lack of an adequate administrative management model, focused on the administration of risks and threats of facilities for citizen security of the North Chorotega Regional Direction of the Ministry of Public Security, led to an investigation that would guide the implementation of a model that would impact the results of the efforts of this Directorate, through the planning, organization and control of actions and would allow improving and redirecting strategies and resources. Through a quantitative and qualitative approach, an explanatory study is carried out under an analytical method where, through*

*interviews with key administration officials in the Directorate and a survey of administrative and operational collaborators, the way in which the organization is managed is explored. planning, organization is coordinated, and leadership is executed to analyze what is necessary to obtain the comprehensive security of the delegations based on an administrative model. The results show high risks in the assurance of infrastructure and personnel and that despite the perception of leadership that administrators have, a new model focused on efficiency and achievement of objectives is necessary. The proposal promotes the implementation of a better focused administrative model that suggests modifying key aspects in the Direction.*

**Keywords:** *Administrative model, planning management, risk control.*

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.**

La presente investigación conduce a una propuesta de un modelo de administración que fortalezca la seguridad en las instalaciones del Ministerio de Seguridad Pública, propiamente en la Dirección Regional Chorotega Norte (DRCN). Por lo tanto, se busca mediante un análisis de antecedentes y de diferentes contextos, identificar escenarios de referencia de tal manera que la propuesta o estrategia planteada sea la más acertada al momento de su implementación. Revierte entonces la formulación del problema, siendo que de esta manera se facilitará la valoración objetiva, un abordaje equilibrado de los elementos a considerar, una mejor visualización y ponderación de riesgos y un oportuno señalamiento de las medidas correspondientes para darles tratamiento. Con ello se lograría la generación de un valor tangible en materia de seguridad de instalaciones policiales, desde las cuales el estado ofrece a la sociedad los elementos esenciales de protección ciudadana y orden público.

La investigación de esta problemática en la Fuerza Pública se realiza por el interés de promover la realización de actividades que permitan contrarrestar los factores de riesgo asociados a la violencia y a la criminalidad. En ese sentido no puede dejar de considerarse que la policía está orientada a la atención ciudadana como parte de la relación que se establece entre el Estado y las comunidades en todo el país.

Para el aseguramiento de dichos procesos las instalaciones policiales son proveniente de los bienes y equipos propios para brindar el servicio policial; a su vez la ejecución de las actividades policiales y de gestión crea una interacción con terceras personas, genera información sensible, registros y evidencias que se deben custodiar; y además esas instalaciones son utilizadas para los tiempos de descanso, alimentación, instrucción, gestión y atención del personal policial y administrativo designado en el área que esa instalación policial tenga por jurisdicción.

Todo esto convierte a las delegaciones policiales en instalaciones estratégicas y con ello nace una enorme necesidad de contar con un plan que considere las diferentes medidas

de seguridad que permitan el resguardo no solo de las instalaciones como tal sino también de sus perímetros, los activos, la información sensible que se maneja, el personal policial y administrativo, los usuarios y todos los elementos que convergen con las instalaciones.

En el marco teórico de la propuesta de modelo de administración, la investigación se realizó con una entrevista aplicada a dos líderes y un cuestionario aplicado a 20 funcionarios de la Dirección Regional Chorotega Norte.

En la conversación con los líderes, los ítems de la entrevista no tuvieron un número definido y se perfilaron con tópicos sobre gestión de administración, coordinación de la organización y seguridad integral. Y en el cuestionario se realizaron 22 preguntas enfocadas en los temas de liderazgo, control administrativo y seguridad integral.

Las entrevistas se realizaron a líderes naturales, es decir a informantes claves. Un informante clave es una característica de la muestra no probabilística como intencional. Los cuestionarios realizados a los funcionarios aplicamos la muestra probabilística que es la que todas las personas de la población tienen al inicio la misma posibilidad de ser escogidos.

En relación con el tipo de investigación establecida en la presente investigación se utilizó un abordaje explicativo de los diferentes elementos que constituyen un modelo administrativo que mejore la seguridad en instalaciones de la Dirección Regional Chorotega Norte, explica las causas de los riesgos identificados, lo que fundamenta la gestión que define la ejecución de una estrategia de seguridad basada en la valoración de riesgos.

La finalidad del trabajo de investigación es proponer un modelo de administración eficiente que impacte de manera positiva en la seguridad y la vulnerabilidad de las Delegaciones de la Fuerza Pública a través de un diagnóstico de gestión a la Dirección Regional Chorotega Norte.

En el capítulo I, se realiza el planteamiento ¿Cómo la implementación de un modelo administrativo adecuado puede mejorar la seguridad, los riesgos y la vulnerabilidad en las instalaciones de las Delegaciones de la Dirección Regional Chorotega Norte?

En el capítulo II La historia del Ministerio de Seguridad Pública y toda la explicación de cómo se encuentra organizada. La selección de conceptos incluidos nos permite analizar la dinámica administrativa utilizada con relación a la seguridad de las delegaciones en cuestión.

En el capítulo III generará evidencias de los riesgos y la vulnerabilidad en las instalaciones de las Delegaciones de la Dirección Regional Chorotega Norte desde la mirada de los funcionarios policiales. Para este se presenta a continuación la metodología de trabajo que busca alcanzar los objetivos propuestos.

En el capítulo IV se presentarán los análisis obtenidos a través del cuestionario aplicado a 20 funcionarios y de la entrevista aplicada a líderes de la Dirección Regional Chorotega Norte del Ministerio de Seguridad Pública por lo que se realizará una interpretación y análisis de los datos obtenidos de estas fuentes.

Y finalmente el capítulo V y VI se mencionarán las conclusiones encontradas y las recomendaciones que consideramos convenientes se deben aplicar según los datos obtenidos en las fuentes principales. Además, daremos la propuesta de mejora como alternativa de solución de la problemática analizada.

## **Tema de investigación.**

Propuesta de un modelo administrativo para la Dirección Regional Chorotega Norte del Ministerio de Seguridad Pública, que fortalezca la seguridad de la infraestructura de sus Delegaciones.

## **Estado actual de la investigación**

Como parte de la investigación efectuada, se encontró que existen trabajos de investigación y de desarrollo relacionados, así como doctrina y normativa vinculante, por lo que es útil mencionar distintos escenarios, diagnósticos, conceptos y elementos, contenidos en esos estudios y documentos; esto permite un marco de referencia más robusto e integral que conlleva a presentar una propuesta más efectiva, adecuada y completa.

Por otra parte, es fundamental tener claro que el análisis de la seguridad en edificios con un alto interés social, económico y político, se valida por la importancia estratégica que contienen ante diferentes amenazas, y que esta valoración debe darse a partir del contexto actual y que comprenda la realidad tanto desde lo local como a partir de un nuevo escenario internacional. Prueba de ello ha sido el especial interés de las naciones por establecer protocolos, estrategias de contención, mejoras continuas en la adopción de medidas y equipamiento, entre otros; abarcando todas sus organizaciones, y debido especialmente a la materialización de ataques y eventos medianos y críticos.

Como ejemplo de ello en el ámbito internacional podemos citar los siguientes aportes: Mediante el establecimiento de un foro de seguridad de instalaciones vitales con la intervención de expertos, buscaron construir alianzas para enfrentar las problemáticas de seguridad en instalaciones estratégicas, basado en la recopilación de prácticas y recomendaciones de especialistas, buscando unificar protocolos, lineamientos y guías para la elaboración de medidas de seguridad estandarizadas en todas las dependencias oficiales correspondientes a edificios

públicos, partiendo del análisis de riesgo que hace vulnerable a cada una de las instalaciones y según sus propias características. (Secretaría de Gobernación de los Estados Unidos Mexicanos, 2016)

En base a lo anterior podemos analizar que un plan de seguridad de las instalaciones es vital para poder describir un sistema de seguridad estratégico de instalaciones, y para poder unificar protocolos en las diferentes dependencias incluyendo los edificios públicos, en el que se establezcan las medidas que se aplicarán para garantizar la protección de seguridad.

Razón por cual orienta sobre como buscar la viabilidad administrativa de un proyecto, el cual requiere de propuestas y la determinación de la creación de una guía para elaborar análisis de riesgos como estándar metodológico con la finalidad de tener una herramienta cuyo uso genera un aumento de la seguridad en instalaciones gubernamentales de forma estándar.

También como la habilidad de un modelo administrativo adecuado se podría intervenir de una mejor manera esas problemáticas que enfrentan las instalaciones.

También en una investigación de ámbito internacional se encuentra, (Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2021), titulado ¿Qué hacemos?, ubicados en Perú, esta Institución indica que los cambios que se han producido a lo largo de estos años en el entorno regional, relacionados con la seguridad y la defensa han producido modificaciones estructurales, que requieren que la capacidad de la Fuerza Armada responda a las amenazas existentes y futuras, para lo cual es necesario disponer de una fuerza diseñada para tal fin. Es por ello que a través de los roles dentro del plan estratégico empleamos diversas formas de acción.

Inclusive acá se resalta la tarea fundamental de analizar los contextos, entornos y como mediante un estudio poder identificar la existencia de áreas e instalaciones

consideradas como de alto valor estratégico, por la importancia que representan para el funcionamiento del Estado. Áreas que en caso de verse comprometidas tendrían una incidencia directa sobre aspectos esenciales como la economía y seguridad del país.

Por lo tanto, estos diagnósticos derivan en la obligación de que se planifique y ejecute las operaciones necesarias para proveer seguridad a estas infraestructuras, y de esta manera dar cumplimiento íntegro a lo dispuesto por el estado en la búsqueda de sus fines.

Importante señalar que la naturaleza del estudio realizada por ellos fue cualitativa, siendo empleadas incluso investigaciones bibliográficas y documentales; pues establecer la evolución del entorno y la dinámica cambiante de los riesgos y amenazas, resulta esencial para readecuar las estrategias y transformar la gestión de la administración de tal manera que responda positivamente a los retos actuales y futuros.

Por lo tanto, se conoce que para cualquier institución es indispensable contar con una buena administración para que genere un buen plan estratégico y operativo a nivel institucional tal como se mencionó en los párrafos anteriores.

En otro caso de orden internacional, se analiza el estudio elaborado por. Greene, Jack de la (Escuela de Justicia Criminal) de la Northeastern University, Boston, titulado: La policía de proximidad en Estados Unidos: Cambios en la naturaleza, estructura y funciones de la policía, indica que “Esta revisión comienza con una breve referencia a la evolución histórica de la policía estadounidense, en especial, cómo nace la estructura policial en EE. UU. y cuál es el alcance de sus propósitos.

Después de esta exposición se presentan cuatro modelos generalizados de policía: la policía tradicional, la policía de proximidad, la policía orientada a la solución de problemas específicos y la policía de tolerancia cero, con sus características y presupuestos. Las diferencias entre los distintos modelos permiten entender la

evolución que ha sufrido la policía y los cambios de enfoque que suponen estos estilos opuestos. (Greene, 2018)

Con respecto a lo mencionado por Greene, podemos visualizar que este artículo hace referencia a un aspecto medular que también persigue este trabajo de investigación y es justamente buscar mejorar un modelo administrativo para la infraestructura de la policía.

Asimismo, nótese en este caso que la policía de proximidad de este país busca anticipar varios tipos de impacto (en las comunidades, en la organización policial, en los grupos de trabajo policiales y en los agentes individuales), es decir el conjunto de elementos como parte de un todo que interactúa entre sí.

Las siguientes secciones del trabajo, realizado por Greene, se centran primeramente en destacar los efectos anticipados de la policía de proximidad y, en segundo lugar, en precisar si estos efectos han sido comprobados por la investigación científica.

Para finalizar, el trabajo aborda brevemente importantes cuestiones para el futuro sobre el desarrollo de las infraestructuras de los cuerpos policiales y de cómo esa visualización debe arrojar luz sobre lo que ha sido el gran punto de mira de la reorganización policial en EE. UU. y, por tanto, de las comunidades estadounidenses.

En el ámbito nacional se inicia una serie de eventos dados en los últimos diez años nos dejan clara la necesidad de realizar diagnósticos, generar nuevos procedimientos y modelos de administración para establecer medidas de control y contención:

Para el mes de junio del 2011, en la Dirección Regional de la Fuerza Pública de San José, se dio la sustracción de dos armas de fuego (una subametralladora tipo UZI y una pistola nueve milímetros). En este caso el modus operandi fue cuando un hombre que vestía un uniforme policial falso de Fuerza Pública ingresó a la instalación y retiró el armamento mencionado por cuanto el encargado de la armería

y demás personal destacado no aplicaron la verificación de atestados, debido a la inexistencia de procedimientos en este sentido. (Noticias Repretel 2011)

Por lo que se puede observar del párrafo anterior la falta de un adecuado método de trabajo administrativo en el que se vea direccionado de la buena planificación, coordinación y dirección en dicha institución, para poder disminuir acciones como estas que afectan a la institución.

Como se puede inferir, Noticias Repretel entre algunas de sus funciones es dar a conocer los estados que se encuentran las instituciones gubernamentales en este apartado propiamente la Fuerza Pública y sus delegaciones de cómo reaccionan antes situaciones imprevistas.

Como segundo estudio nacional se va a presentar otro reportaje del mismo noticiero donde coloca nuevamente una situación similar a la anterior:

Para el 27 de febrero 2021, en la Academia Nacional de Policía ubicada en La Rita de Pococí de la provincia de Limón, varios hombres aprovecharon la escasa vigilancia en horas de la madrugada de las instalaciones para sustraer un total de 15 pistolas marca Beretta, 10 carabina marca Sig. Sauer y 4 radios de comunicación. (Noticias Repretel 2011)

Esta sucesión de hechos se refleja el resultado de un sistema de seguridad de instalaciones deficiente encaminado a debilitar aún más las acciones desarrolladas para mantener la seguridad ciudadana y el orden público en la sociedad costarricense a través de la Fuerza Pública.

Se puede observar que, aunque son fechas y lugares diferentes existe en común una deficiencia de planificación, orden y ejecución de sistemas de seguridad eficientes para el resguardo de instalaciones donde los activos y patrimonios son propiamente del estado.

Por último, estudio nacional encontramos en, La Nación (2019) indica en la sección de judiciales que: La Sala Constitucional ordenó al Ministerio de Seguridad Pública solventar las deficiencias sanitarias y estructurales de 27 delegaciones policiales ubicadas en Guanacaste, Limón, Alajuela, Puntarenas, Heredia y San José. La decisión la tomaron los magistrados la tarde de este viernes al resolver un recurso de amparo que presentó la Asociación Nacional de Empleados Públicos y Privados (ANEP), que alegó que decenas de funcionarios laboran en lugares que atentan contra la salud y dignidad.

Evidentemente la protección de la salud, y el bienestar de los trabajadores es indispensable para garantizar el respeto a su dignidad, los trabajadores tienen los derechos a ejecutar las funciones que le competen en un ambiente apropiado, cuyas condiciones garanticen la protección de su derecho a la salud.

Es importante mencionar que los eventos antes señalados configuran una posible realidad en el entorno de la Dirección Regional Chorotega Norte, debido a la diversidad de factores comunes globalizados que pueden generar una situación de alto impacto ante la carencia de una estrategia administrativa sobre la seguridad previamente definida, razón de la importancia de su abordaje en el presente trabajo de investigación y enfocando siempre como final beneficiario a la ciudadanía.

### ***Síntesis de la investigación***

La vulnerabilidad en las instalaciones vitales o estratégicas ya guarda un importante registro en una serie de países en todo el mundo. En las nuevas tendencias de comunicación y globalización se da la convergencia de diversos modos de pensamiento y que favorecen que reacciones sociales y criminales se repliquen entre todas las sociedades del orbe, integrando incluso elementos sociales que atentan contra el desarrollo de otras sociedades e inmersas en áreas tales como, la economía, la cultura, la seguridad ciudadana, entre otras.

Por esta razón la seguridad en toda su dimensión merece especial atención debido al interés de esta por mantener el equilibrio como un todo mediante acciones permanentes para anticipar, prevenir y responder ante situaciones que puedan afectar a la población en general. En el ámbito policial y siendo precisos en sus instalaciones, se hace imprescindible un método para responder a esos requerimientos mediante la planificación, diseño, organización, dirección y la ejecución de acciones y/o procedimientos de tal manera que esté al alcance de la población policial, administrativa y poblacional compensando el creciente fenómeno delictivo mediante un proceso de seguridad en edificios estratégicos y vitales.

### **Formulación del problema de investigación**

Según antecedentes, las instalaciones policiales en Costa Rica han sido blanco de hechos delictivos como robos y hurtos, son vulnerables ante actos subversivos y amenazas; esto debido a la carencia de un modelo de administración de riesgos y amenazas que considera todas las medidas necesarias para la seguridad integral de sus instalaciones, debido a esa escases de acciones internas permanentes, frente a situaciones que han afectado el control interno, la organización en las áreas de trabajo y procesos de gestión, así como la mejora en la capacitación y especialización de los funcionarios de la institución de Fuerza Pública (Dirección Regional Chorotega Norte), nace el deseo de realizar esta investigación donde se ha podido identificar la falta de estructura organizacional interna como una administración ordenada y adecuada para la buena planificación y el buen control del manejo de los recursos con que se cuenta, su protección y aseguramiento.

De esta manera, se debe redefinir el actuar de la Dirección Regional Chorotega Norte con un método de trabajo atendiendo la disminución de amenazas y vulnerabilidades generadas en la convergencia del propio servicio policial y la comunidad, partiendo de la elaboración de servicio público desde sus instalaciones.

De acuerdo con lo expuesto con anterioridad, se deriva el siguiente problema de investigación:

¿Cómo la implementación de un modelo administrativo adecuado puede mejorar la seguridad, los riesgos y la vulnerabilidad en las instalaciones de las Delegaciones de la Dirección Regional Chorotega Norte?

Del problema de investigación planteado se presentan los siguientes subproblemas los cuales buscan profundizar el tema de interés del presente trabajo de investigación.

1. ¿Cómo impacta la planificación administrativa de la Dirección Regional Chorotega Norte, en los riesgos y la vulnerabilidad de sus instalaciones?
2. ¿Cómo debe organizarse administrativamente la Dirección Regional Chorotega Norte, para reducir los riesgos y vulnerabilidad de las instalaciones, personas y bienes institucionales?
3. ¿Cómo influye la estructura organizacional y los canales de comunicación de la Dirección Regional Chorotega Norte, para contrarrestar los problemas y debilidades de la administración?
4. ¿Cómo ejecutando funciones del Control administrativo desde la Dirección Regional Chorotega Norte se puede reforzar la seguridad para proteger los edificios, las personas, la información y los bienes en custodia?

### **Justificación del estudio de investigación**

En aras de fortalecer la gestión preventiva y administrativa de las delegaciones policiales en la protección del patrimonio público y la seguridad del personal policial y administrativo; la organización en general que se emplea para mejorar la seguridad y convivencia ciudadana y al no contar con un mecanismo establecido para planificar e identificar riesgos, o el organizar y generar medidas para implementarlas y evaluar periódicamente, se hace imprescindible contar con una estrategia de seguridad de instalaciones para la Fuerza Pública, basada en metodologías de valoración de riesgos y amenazas para proteger los edificios, las personas, la información y los bienes en custodia.

Para ello, y como parte de la atención integral y como parte de un proyecto para una mejor administración, se presenta el siguiente trabajo cuyo objetivo es confirmar la carencia de una guía, protocolo o sistema definido y socializado con los funcionarios y que rápidamente y sin mayor costo pueda ser puesto en ejecución, logrando influir en la contención y prevención de un incidente lamentable en las áreas de trabajo. Logrando plantear una estrategia inicial básica que no solamente sirva para identificar minimizar, dirigir y controlar los principales riesgos y amenazas, sino que también nos instale en una cultura de gestión de la seguridad de las instalaciones y que de esta manera se evolucione hacia medidas cada vez más adecuadas, efectivas y oportunas para todos sus servidores.

La aplicación de la estrategia debe considerar en sí, el análisis de información relacionada con la recopilación de material vinculante, identificación de riesgos según estudios de seguridad, análisis y complementación de la información, abordaje de criterios técnicos y recursos disponibles, entre otros. Ahora bien, el análisis de riesgo en las instalaciones constituye identificar las fuentes de riesgo consideradas perjudiciales para atender de manera correcta las amenazas, es en este sentido y como instrumento de valoración que se analizará una matriz de riesgos abordando los elementos humanos, de equipamiento y organizacionales de un sistema de seguridad que abarca los factores internos y externos que determinen el nivel y su impacto en la instalación analizada.

Lo anterior busca contrarrestar la problemática que enfrenta las instalaciones de la Dirección Regional Chorotega Norte debido a que lo que se plantea es que actualmente no se cuenta con una estrategia administrativa claramente definida para la aplicación de medidas que permitan un aseguramiento integral de las instalaciones, personas y bienes institucionales, lo que hace evidente la importancia del presente proyecto como aporte inicial a un proceso imprescindible dentro de la administración policial.

## **Objetivos de investigación.**

Los objetivos de investigación son enunciados en los cuales vamos a plasmar lo que queremos lograr alcanzar o conseguir con la investigación. Se pueden distinguir diferentes clases de objetivos. En función del alcance, se puede hablar de objetivos generales y específicos. El objetivo general resume el resultado final que se pretende alcanzar con una investigación. Y los objetivos específicos están planteados sobre aspectos más concretos, derivados de los objetivos generales.

### **Objetivo General**

Proponer un modelo de administración eficiente que impacte de manera positiva en la seguridad y la vulnerabilidad de las Delegaciones de la Fuerza Pública a través de un diagnóstico de gestión a la Dirección Regional Chorotega Norte.

### **Objetivos Específicos**

1. Conocer la gestión de planificación de la Dirección Regional Chorotega Norte para sus delegaciones policiales.
2. Identificar como la Dirección Regional Chorotega Norte se organiza para fomentar el aseguramiento integral de las instalaciones, personas y bienes institucionales.
3. Especificar el tipo de liderazgo y su influencia en los funcionarios para contrarrestar los problemas y debilidades en la administración
4. Determinar si las funciones del Control administrativo de la Dirección Regional Chorotega Norte refuerzan la seguridad para proteger los edificios, las personas, la información y los bienes en custodia.
5. Crear un modelo de administración que se pueda aplicar a la seguridad de las instalaciones de la Dirección Regional Chorotega Norte<sup>9</sup>.

## **Alcance de la investigación**

Esta investigación encierra como eje principal a todos los cuerpos policiales del país, pero para efectos de muestras y entrevistas se va a delimitar a la Dirección Regional Chorotega Norte, participando así en el proceso de información los oficiales de Fuerza Pública destacados en esta unidad, se les aplicará un estudio con la cual se pretende determinar, el nivel de conocimiento con el modelo administrativo que se maneja en dicha región y a la vez, se les consultará si consideran que se debe mejorar si es que se cuenta con uno.

## ***Proyecciones***

1. La presente investigación analizará exhaustivamente si la Dirección Regional Chorotega Norte cuenta con un método administrativo para la seguridad de las instalaciones.
2. Se espera que el proyecto no sólo se limite a los problemas y debilidades que perjudican la estrategia de seguridad en el resguardo de las instalaciones como tal, sino también de sus perímetros, toda la actividad y activos custodiados dentro de esas instalaciones.
3. Se busca identificar los factores de riesgos y amenazas que exponen la seguridad integral y fundamental de las delegaciones de la Dirección Regional Chorotega Norte y ofrecer herramientas para que se ejecuten y así poder minimizar esos posibles riesgos.
4. Abarcará mediante acciones de mejora y medios de control a la función administrativa para determinar si cumple el modelo u objetivos adecuados.
5. Este trabajo está diseñado para la Dirección Regional Chorotega Norte, sin embargo, podría ajustarse a cualquier otra Región policial de la Fuerza Pública que desee acogerse a la estrategia que garantice una mejor seguridad en las instalaciones.

### *Limitaciones*

1. No se basará en otra Dirección Regional que no sea la mencionada y sus delegaciones adscritas, se realizará entrevista únicamente a trabajadores que laboren dentro de estas delegaciones y personas que pernoctan en la región.
2. El acceso a cierta información será restringido debido a la naturaleza de la Institución, por lo cual su divulgación es de carácter sensible y en algunos casos hasta confidencial, en su efecto, debe ajustarse a normativa en apego al principio de legalidad que rige la función pública y las fuerzas de policía.
3. Debido a la naturaleza de la Dirección Regional Chorotega Norte al ser una entidad gubernamental, es probable que a pesar de que le propongamos un modelo administrativo adecuado que ayude con la seguridad de las instalaciones no sea puesto en ejecución, por lo que puede existir una resistencia al cambio de los funcionarios a un nuevo modelo o conocimiento del tema.
4. Falta de actualización de los registros de la Dirección en áreas específicas de carácter presupuestario, de recursos en general y de carácter estructural organizacional.
5. Falta de estudios de investigación previos al tema expuesto ante la Dirección Regional Chorotega Norte que ayude a evidenciar la problemática encontrada.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.**

Según el diccionario de la Real Academia Española (2022) “policía significa cuerpo encargado de velar por el mantenimiento del orden público y la seguridad de los ciudadanos, a las órdenes de las autoridades políticas” (párr. 1)

Cabe agregar que en nuestro estado los cuerpos policiales surgen desde la década de los cuarenta y son de orden constitucional, la Constitución Política (1949) en su artículo 12 indica “para la vigilancia y conservación del orden público, habrá las fuerzas de policía necesarias” justificando así su creación y el desempeño de sus funciones desde aquellos tiempos remotos en donde los cuerpos policiales no eran los mismos de ahora. Han surgido varios cuerpos policiales y han evolucionado en sus nombres, distintivos, recurso humano y preparación.

Por lo que hoy en día la constitución de los Estados está basada en brindar a sus ciudadanos las garantías y derechos fundamentales para su pleno desarrollo como personas, para ello el Estado vela por mantener entornos adecuados y seguros que permitan a los habitantes las condiciones necesarias para dar respuesta a sus necesidades elementales; estas condiciones se logran a través del orden público, la ejecución y cumplimiento de las normas y la seguridad ciudadana, entre otros elementos.

Como instrumento para mantener esos entornos seguros es que terminan constituyéndose las fuerzas de policía y sus áreas de acción o competencia. La relación policía ciudadanía engloba gran parte de esos procesos para lograr ambientes integralmente seguros y la oportuna intervención cuando ese equilibrio se rompe, convirtiéndose en un valor público de responsabilidad gubernamental para asegurar la resolución de esas necesidades.

## **Marco Situacional.**

Según Rivera (s.f.) en su investigación realizada sobre *Marco teórico, elemento fundamental en el proceso de investigación científica* dice que “el investigador define y delimita según su criterio y de acuerdo con su marco teórico conceptos involucrados en las variables de investigación”. (p. 4)

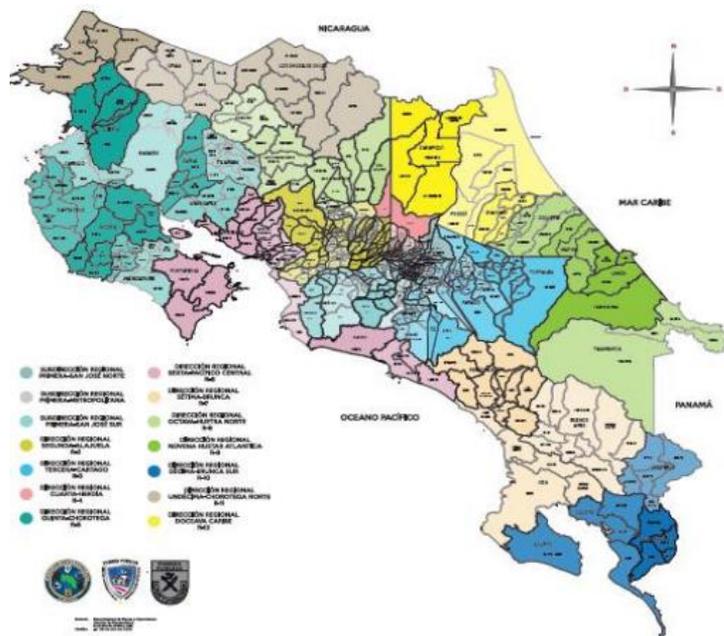
Sobre todo, lo que se pretende en esta investigación es describir la situación en la que esta investigación se va a realizar. Al mismo tiempo Cuando el trabajo de investigación consiste en la formulación de un proyecto o en el diseño de un programa, el marco situacional es fundamental para la explicación.

### **Historia Ministerio de Seguridad Pública de Costa Rica (MSP)**

El Ministerio de Seguridad Pública de Costa Rica (MSP) es el ministerio del gobierno de Costa Rica encargado de la seguridad ciudadana, conservar el orden público, la organización de las fuerzas policiales, prevenir las manifestaciones de delincuencia y, de ser necesario, la defensa de la soberanía nacional. El MSP se conforma por dos grandes áreas: la administrativa y la policial. Ambas se interrelacionan; es decir una necesita de la otra y viceversa, para proveer la seguridad que por ley corresponde generarle a la ciudadanía.

En el área administrativa destacan la Dirección General Administrativa y Financiera, en el área policial está dividida por las siguientes Direcciones: Fuerza Pública, Servicio Nacional de Guardacostas, Vigilancia Aérea, Policía de Control de Drogas, Academia Nacional de Policía, Armamento, Servicios Privados de Seguridad y la Reserva de las Fuerzas Policiales. Cada una de ellas con la estructura interna que ayuda a desarrollar, de la mejor manera, las atribuciones que le competen y los deberes que les corresponde.

**Figura 1.** División Regional Policial de la Fuerza Pública de Costa Rica.



Fuente: Departamento Planes y Operaciones del MSP. (2022)

La Fuerza Pública es una de las Direcciones que conforman el Ministerio de Seguridad Pública. Dentro de sus muchas responsabilidades está la de ejecutar las políticas y acciones de seguridad ciudadana y nacional para el ejercicio y respeto a la Constitución Política, a la soberanía nacional, a la integridad territorial y el mantenimiento del orden público, prevenir las manifestaciones de delincuencia y cooperar para reprimirlas, así como coadyuvar en el fortalecimiento del principio de legalidad.

Lo anterior en todo el territorio nacional a través de una estructura organizacional lineal encabezada por un ministro, tres viceministerios, aunado al área policial con más de 13.000 mil efectivos distribuidos en las siete provincias mediante doce direcciones regionales ubicadas estratégicamente en áreas geográficas. Para efectos de la presente investigación, se hace referencia a la Dirección Onceava Chorotega Norte (DROCN) y sus

tres delegaciones policiales adscritas ubicadas en las cabeceras de los cantones La Cruz, Upala y Los Chiles.

### **Valores del Ministerio de Seguridad Pública: Dirección Regional Chorotega Norte**

Los valores son conceptos abstractos, que pueden manifestarse a través de las aptitudes de los seres humanos, dan sentido y significado a la vida humana; los valores pueden ser compartidos.

Existen 5 valores institucionales que todo funcionario y funcionaria del Ministerio de Seguridad Pública debe conocer, comprender y aplicar en su trabajo cotidiano y en su vida personal: honestidad, disciplina, servicio, respeto y compromiso. Esto es lo que el MSP espera de cada uno de sus funcionarios, independientemente de la unidad administrativa o policial en la que realicen sus funciones.

1. *Honestidad*: La Honestidad es el valor de decir la verdad, de actuar de manera correcta, con coherencia entre lo que se piensa, se siente y se hace. Implica un comportamiento que, ante cualquier circunstancia de la vida, respeta las normas que se consideran correctas y adecuadas para la realización personal y la sana convivencia en sociedad. El valor de la honestidad se relaciona directamente con la sinceridad, la verdad, la autenticidad, la justicia y se opone directamente a la mentira, la hipocresía, la falsedad, el robo y la corrupción.
2. *Disciplina*: Se conoce como disciplina a la capacidad que puede ser desarrollada por cualquier ser humano y que implica, para toda circunstancia u ocasión, la puesta en práctica de una actuación ordenada y perseverante, con la finalidad de obtener un bien o fin determinado. Es decir, para conseguir un objetivo en la vida, cualquiera que nos propongamos, por más perseverancia o fortaleza que se tenga, resulta indispensable tener o disponer de un orden personal que nos organice para

alcanzarlo de un modo más eficiente. El valor de la disciplina se relaciona con la responsabilidad, la diligencia, la perseverancia, la paciencia, la puntualidad, el orden y se opone directamente a la pereza, la negligencia y la irresponsabilidad.

3. *Servicio*: El servicio es una actitud de vida; es dar para facilitar el cumplimiento de un proceso, resolver una necesidad, demanda o solicitud, o satisfacer una expectativa de alguien, de modo que tanto quien da como quien recibe puedan sentirse agradados. Servir supone una franca actitud de colaboración hacia los demás. Por esto, la persona servicial lo es en todas partes, con acciones que, aunque parezcan insignificantes, contribuyen a hacer más ligera y placentera la vida de los otros. El valor del servicio se relaciona directamente con la solidaridad, compasión, proactividad, generosidad, creatividad, disponibilidad, gratitud y se opone directamente a la vanidad, el egoísmo, el abandono y el perjuicio.
4. *Respeto*: Consiste en el compromiso personal y voluntario por brindar a las demás personas un trato digno, tolerante, con plena conciencia de que el otro tiene valor por sí mismo y merece ser tratado con consideración a su integridad física, psicológica, moral y espiritual. Comprende el conocimiento pleno de los derechos fundamentales de la otra persona que, como ser individual, debe ser aceptada en sus diferencias y validada como ser integral. El valor del respeto se relaciona directamente con la empatía, el asertividad, la consideración, la tolerancia y se opone directamente al maltrato, la discriminación, el abuso y toda forma de acoso y violencia.
5. *Compromiso*: El compromiso se entiende como la convicción de cumplir con una obligación contraída por medio de una promesa o un acuerdo de principios o una meta personal o colectiva previamente definida. Implica contar con una firmeza inquebrantable por cumplir o hacer algo que nos hemos propuesto o que se nos ha encomendado. El valor de compromiso se relaciona directamente con la transparencia, lealtad, fidelidad, y la perseverancia y se opone directamente a la negligencia, el desgano, el abandono y la desatención.

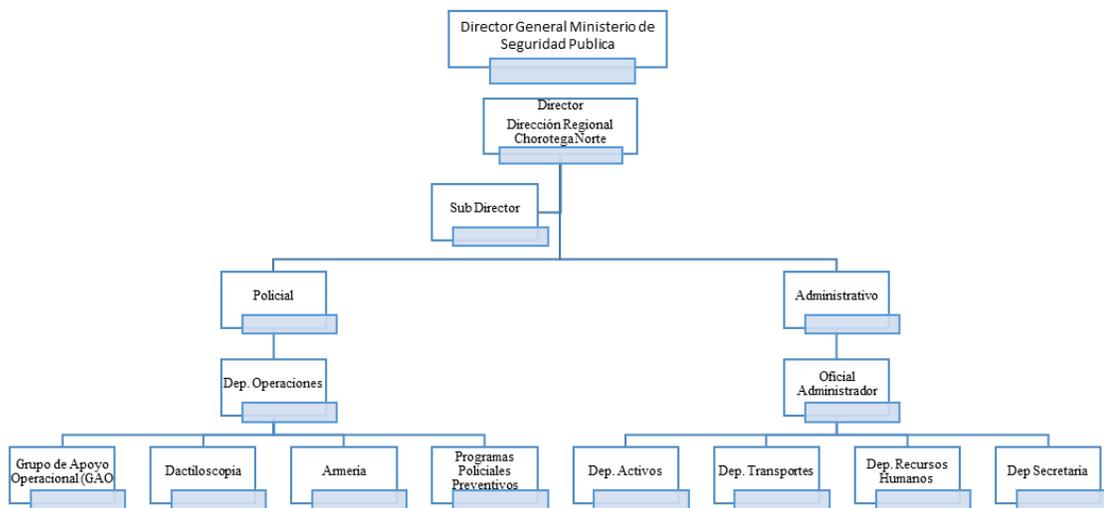
Finalmente, la información anterior fue sustraída de la página electrónica del Ministerio de Seguridad Pública (2022)

## Organigrama Institucional del Ministerio de Seguridad Pública: Dirección Regional Chorotega Norte

Como lo dicen Koontz, Weichrich y Cannice (2008) un organigrama “indica cómo se vinculan los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad”. (p.259)

Con este organigrama vamos a mostrar de una manera sencilla como se visualiza la estructura de la Región Chorotega Norte. Esto crea una representación visual clara de las jerarquías y lo departamentos.

**Figura 2.** Organigrama de la Dirección Regional Chorotega Norte.



Fuente: Elaboración propia (2022)

Nota: Con la intención de explicar más ampliamente como está organizado el Ministerio de Seguridad Pública se adjunta el organigrama completo (Véase anexo 1)

## **Ubicación del Ministerio de Seguridad Pública: Dirección Regional Chorotega Norte**

Se encuentra ubicada en la Provincia de Alajuela, Cantón de Upala, del cementerio de Canalete 800 metros sur carretera a Cañas.

## **Objetivos del Ministerio de Seguridad Pública: Dirección Regional Chorotega Norte.**

1. Velar por el cumplimiento de la Constitución Política, los tratados Internacionales y el resto del ordenamiento jurídico.
2. Ejecutar las políticas y acciones de seguridad ciudadana y nacional para el ejercicio y respeto a la Constitución Política, a la soberanía nacional, a la integridad territorial y el mantenimiento del orden público.
3. Asegurar el respeto de los bienes, derechos y libertades de los (las) habitantes de la Nación.
4. Velar por el cumplimiento de los tratados internacionales y la normativa jurídica que garantice el orden en las zonas fronterizas terrestres, incluidas las edificaciones públicas, diplomáticas, sedes aeroportuarias y donde se realizan actividades aduanales y migratorias.
5. Coordinar para que, de manera pronta y eficaz, se efectúe o realice la captura de personas evadidas de las cárceles o prófugos de la justicia.
6. Brindar auxilio y cooperación, dentro del marco de sus competencias, a gobiernos locales, instituciones del Estado, entidades de servicio público y en general a las comunidades.
7. Colaborar en la prevención y represión del delito, con base en el principio de reciprocidad con aquellas organizaciones internacionales de policía y de conformidad con la normativa y los convenios vigentes.

## Misión del Ministerio de Seguridad Pública: Dirección Regional Chorotega Norte.

Servir y proteger a las personas en el goce de sus derechos y garantías individuales, preservar la democracia y soberanía costarricense.

## Visión del Ministerio de Seguridad Pública: Dirección Regional Chorotega Norte.

Ser una institución eficiente y eficaz, con recurso humano profesional, comprometido y confiable, integrada a la sociedad en el marco de cultura de seguridad ciudadana.

### FODA.

La matriz FODA: es una herramienta moderna para el análisis de la situación. Según Koontz, Weichrich, y Cannice, (2008) “la matriz FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de la organización”. (p.136)

**Tabla 1.** FODA del Ministerio de Seguridad Pública: Dirección Regional Chorotega Norte.

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Las Jefaturas cuentan con experiencia para la toma de decisiones.</li><li>2. Organización jerarquizada y ordenada</li><li>3. Procesos adecuados de control de activos a nivel regional</li><li>4. Personal especializado</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Vinculación con la comunidad, la cual se encuentra anuentes a colaborar por medio de grupos organizados</li><li>2. Coordinación con instituciones públicas y privadas</li><li>3. Capacitaciones con instituciones externas (INA) para manejo mejor de los recursos</li><li>4. Localización o ubicaciones de delegaciones adecuadas.</li></ol>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. La infraestructura policial de las delegaciones se encuentra en mal estado.</li><li>2. No se dispone de suficientes herramientas informáticas para el análisis de bases de datos y sistematización de procesos operativos, ni un sistema integrado de información.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Las políticas sobre restricción del gasto público que producen reducciones presupuestarias, provocando no contar con presupuesto para el mantenimiento y seguridad de las instalaciones</li><li>2. Aumento de la violencia criminal.</li><li>3. La Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento, hace los procesos de contratación</li></ol>

---

<ul style="list-style-type: none"> <li>3. No existen medidas para prevenir que desde los perímetros se den accesos no autorizados a las instalaciones y especialmente a las áreas restringidas.</li> <li>4. Falta de procesos para la Identificación y evaluación de los riesgos que afectan o pudieran afectar los bienes e instalaciones.</li> <li>5. No hay un conocimiento parejo sobre cómo lidiar con amenazas</li> <li>6. Inadecuada implementación del Control Interno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>largos y engorrosos.</li> <li>4. Vulneración de las comunicaciones policiales.</li> <li>5. Ingreso de personal no idóneo a la institución</li> </ul>
---	---

---

Fuente: Elaboración propia. (2022)

Nota: Al ser una institución encargada de la seguridad ciudadana se nos limita conocer la información del FODA, esto debido a que esta información pone en riesgo la vulnerabilidad del ministerio.

### **Marco Teórico.**

Según Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2018) “el marco teórico es una etapa y un producto. Una etapa que implica un proceso de inmersión en el conocimiento existente y disponible que debe estar relacionado con el planteamiento del problema”. (p. 70)

En otras palabras, con la elaboración del marco teórico se pretende analizar y exponer teorías para profundizar los conceptos relevantes y la investigación que se quiere realizar.

### **Administración de empresas.**

Según Delgado (2016) la administración es un “proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado”. (p.46)

Por consiguiente, la palabra administración se refiere al funcionamiento, la estructura y al rendimiento de las empresas u organizaciones que están al servicio de otros. En otras palabras, la teoría administrativa se debe poner más énfasis en la gestión

organizacional y los factores humanos de comportamiento para la misma. De este modo, el enfoque principal es cómo está estructurada la gestión de la organización y qué tan bien están organizados los individuos en ella para realizar las tareas.

Así mismo la administración comprende diversos elementos para su ejecución por lo que es necesario establecer procedimientos mediante los cuales se puedan generar soluciones claras a problemas determinados, dentro de todo proceso los patrones establecidos siguen una serie de normativas y controles que permiten regular sus acciones. En ese sentido, la tarea de la administración supone alcanzar los objetivos trabajando en subordinación de alguien más, por lo que se necesita una relación de jerarquía donde se trabaja al mando de otro.

La administración puede aplicarse en instituciones formales e informales, las instituciones formales son las que se rigen por normas y leyes que se encuentran escritas para que puedan funcionar como el caso de un Estado o de una empresa. Asimismo, las instituciones informales tienen normas, pero no se encuentran escritas como es el caso de una familia donde también se puede aplicar la administración, porque igual se deben administrar recursos para que cumpla sus objetivos.

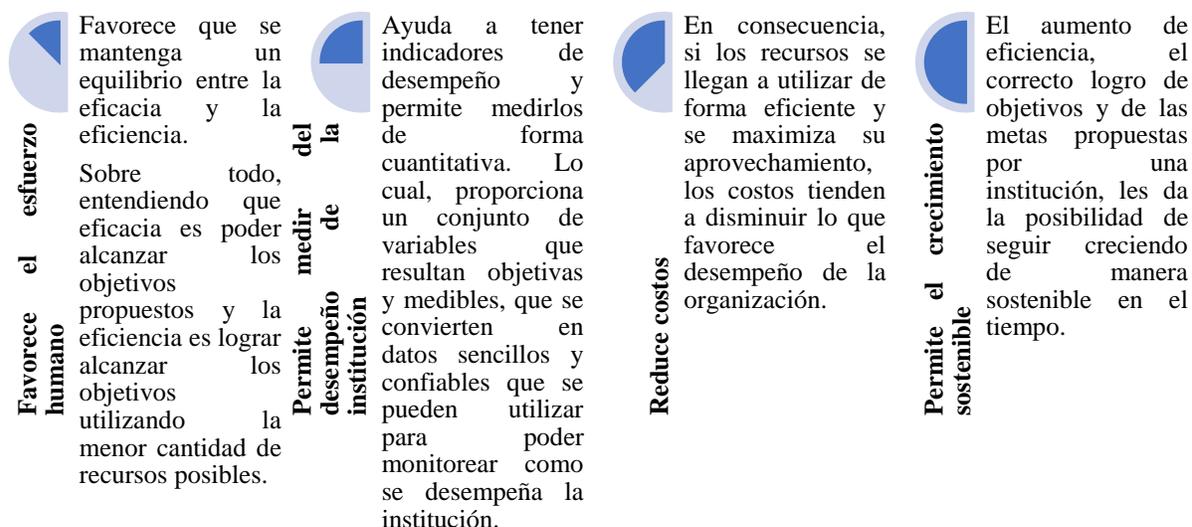
Debido al dinamismo que rodea el ambiente administrativo y las exigencias de un mundo cambiante, las organizaciones deben incorporar nuevas herramientas administrativas que le permitan hacer uso efectivo de los recursos propios o asignados. Todo esto en virtud de hacer más eficaz el proceso administrativo en cualquiera de sus fases.

### **Importancia de la administración.**

La importancia de la administración está en que imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y

creatividad. Los beneficios o ventajas principales que hacen y destacan la importancia de la administración son los siguientes

**Figura 3.** Importancia de la administración



Fuente: Elaboración propia. (2022)

Therán Barrios y Prieto Herrera, (2018, p.25) mencionan que la administración es importante porque:

- Tiene un carácter universal y por eso aparece en todas partes
- Donde existe un organismo social, tiene presencia la administración
- Sirve para elevar el grado de productividad
- Contribuye a la efectividad del recurso humano
- Ayuda a reducir el costo de las operaciones
- Es un medio para que las tareas se hagan eficientemente
- Simplifica el trabajo mediante el uso de métodos, procedimientos para lograr eficiencia y eficacia

- h. Permite la toma de decisiones oportunas
- i. Contribuye al crecimiento sustentable de las empresas
- j. Facilita la resolución de conflictos dentro de la organización
- k. Fomenta el bienestar de la población de un país
- l. Desarrolla la creatividad en la formulación de estrategias • Impulsa el desarrollo de los países
- m. Crea información para la gerencia del cambio
- n. Fortalece los lazos comerciales entre naciones

Conforme al concepto la administración se puede determinar como una disciplina que permite estudiar las anomalías que enfrenta una institución, de manera que esta investigación en el Ministerio de Seguridad Pública, propiamente en la Dirección Regional Chorotega Norte (DRCN), se pretende determinar en que estado se encuentra en los procesos administrativos que afectan la seguridad de las instalaciones.

### **Administración Estratégica**

En este estudio se puede analizar que en la administración estratégica es la integración de las distintas actividades de una organización, como la administración general, el marketing, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y el desarrollo, los sistemas de información y muchas otras más, todo ello con el claro y único propósito de alcanzar el éxito organizacional. (Martínez, 2020, p.163)

También podemos observar que en un proceso que explora y crea oportunidades nuevas y diferentes para el futuro de las organizaciones, basado en la planeación, en la implantación y ejecución de lo planeado y, en la evaluación de resultados con miras a tomar decisiones anticipadas, en cuanto a crecimiento, desarrollo, consolidación y cesación o desaparición. (Hernández, 2016, p. 38)

Por lo que podemos decir que la administración estratégica se puede definir sobre la base de sus cuatro elementos esenciales: análisis ambiental, formulación de estrategia, implementación de estrategia y la evaluación y control. Estos cuatro elementos permiten la posibilidad de desarrollar una administración eficiente, lo que nos va permitir conocer mejor el entorno y la actividad de como desarrolla la Dirección Regional en este sentido.

Cabe recalcar la importancia del análisis ambiental que hace referencia al reconocimiento de las fortalezas y debilidades de la organización en diferentes ámbitos clave como el ambiente social e industrial, su estructura, recursos y cultura. En este primer paso se realiza principalmente un proceso de recolección de información. También hay un factor reflexivo importante en el sentido que se debe ser autocrítico al momento de reconocer las debilidades pues de lo contrario el análisis no será preciso.

La formulación de la estrategia contiene las razones, los objetivos, las estrategias y las políticas con las que trabajará la empresa. Todo ello implica, entre otros aspectos, definir cuáles son los resultados requeridos y cuál será el plan para lograrlo.

## **Estrategia**

Es un marco para tomar decisiones sobre cómo jugará el juego de los negocios. Estas decisiones, que ocurren diariamente en toda la organización, incluyen todo, desde inversiones de capital hasta prioridades operativas, desde marketing hasta contrataciones, enfoques de ventas, esfuerzos de marca y cómo cada individuo baraja su lista de tareas pendientes cada mañana. (Hernández, 2016)

Por lo tanto, en esta investigación nos favorece el conocer una buena estrategia ya que nos ayuda a descubrir oportunidades e identificar aspectos que aportan al conocimiento un valor único, es decir, ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, que son la base del éxito.

Asimismo, la estrategia nos permite detectar con mayor facilidad donde están los fallos de la institución, lo que nos hace estar mejor preparados frente a eventuales crisis, tener un mayor control de los riesgos y facilita la toma de decisiones sobre nuevas iniciativas.

### Proceso administrativo

“El conjunto de fases o etapas sucesivas mediante las cuales se lleva a cabo la administración, y sin las mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral”. (Delgado, 2016, p.86)

Por su parte es lo que andamos en busca para la Dirección Regional es ayudar en hacer un mejor uso de sus recursos y alcanzar sus objetivos de forma más eficiente. De qué manera, haciendo uso y despliegue de sus fases que en lo largo de la investigación vamos a mencionar:

**Figura 4.** Procesos administrativos de la administración.



Fuente: Elaboración propia. (2022)

## Funciones de administración

Planificación, organización, dirección, integración y control. Henri Fayol planteó en su día estas cinco funciones del departamento administrativo de la empresa, unas funciones universales que cada administrador debería ser capaz de aplicar en su día a día. Estas funciones corresponden a la realización de ciertas actividades a la vez que se coordinan de forma eficaz y eficiente junto al trabajo de los demás.

Estas funciones tienen una estructura vertical y jerárquica, y pretenden mejorar el nivel de eficiencia de la empresa a través de la disposición de los departamentos de la empresa y sus interrelaciones. Se enfoca desde la dirección al componente ejecutor los diferentes departamentos de la empresa, y tanto la empresa como el proceso administrativo están divididos bajo la centralización de un jefe principal (Koontz, Weichrich, y Cannice, 2008, p. 106)

**Figura 5.** Funciones de la administración



Fuente: Universidad San Marcos. (2022)

### Planeación

“Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el

desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria”. (Real Academia Española 2022, p.2)

Por lo que podemos ver que planificar significa que los administradores plantean anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustentan sus actos en algún método o plan. Los planes son la guía para que la organización obtenga y utilice los recursos para alcanzar sus objetivos, para que los integrantes de la organización realicen sus tareas y tomen decisiones coherentes para el logro de los objetivos y ayuda a fijar prioridades entre otras cosas. (Martínez, 2020, p. 121)

La planeación incluye seleccionar proyectos y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere toma de decisiones, es decir, elegir una acción de entre varias alternativas. Así, los planes proporcionan un enfoque racional para alcanzar objetivos preseleccionados.

Por lo que podemos analizar que en la planeación encontramos la matriz FODA: la cual es una herramienta moderna para el análisis de la situación. Según Koontz, Weichrich, y Cannice, (2008) “La matriz FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de la organización”. (p.136)

**Figura 6.** Matriz FODA, para la formulación de estrategia.

	Factores internos	Fortalezas internas (F) Como fortalezas en administración, operaciones, finanzas, marketing, investigación y desarrollo, ingeniería	Debilidades internas (D) Como debilidades en áreas mostradas en el recuadro de “fortalezas”
Factores externos			
<b>Oportunidades externas (O)</b> (Considere también los riesgos) como condiciones económicas actuales y futuras; cambios políticos y sociales; nuevos productos, servicios y tecnología		<b>Estrategia FO: maxi-maxi</b> Potencialmente la estrategia más exitosa, utilizando las fortalezas de la organización para aprovechar oportunidades	<b>Estrategia DO: mini-maxi</b> Como estrategia de desarrollo para superar debilidades para aprovechar oportunidades
<b>Amenazas externas (A)</b> Como falla de energía, competencia y áreas similares a las mostradas en el recuadro de “oportunidades” antes citado		<b>Estrategia FA: maxi-mini</b> Uso de fortalezas para hacer frente o evitar amenazas	<b>Estrategia DA: mini-mini</b> Como atrincheramiento, liquidación, o inversión conjunta para minimizar debilidades y amenazas

Fuente: Koontz, Weichrich, y Cannice. (2008)

## Organización

“La organización es el componente del proceso administrativo que se encarga de establecer la estructura óptima para desarrollar los objetivos y las estrategias definidas en el proceso de planeación”. (Therán Barrios y Prieto Herrera. 2018. p. 88)

Según los autores Koontz, Weichrich y Cannice (2008) en su libro titulado *Administración Una perspectiva global y empresarial*, mencionan que el término organización “implica una estructura intencional formalizada de roles o posiciones”. (p.204)

Esta estructura intencional de roles quiere decir que desempeñan las personas que trabajan juntas los cuales deben garantizar que las actividades requeridas se realicen y se ajustan entre sí para trabajar en grupo con armonía, efectividad y eficiencia, todo esto es lo que se espera encontrar en el estudio.

Por consiguiente, en cualquier actividad humana que requiera un cierto grado de organización, existen dos niveles bien diferenciados: 1. la organización formal y 2. la organización informal. La suma de ambas constituye la llamada “organización real”.

**Figura 7.** Componentes de la organización real



Fuente: Therán Barrios y Prieto Herrera. (2018)

Como anteriormente se mencionó la organización se encuentra dividida en dos tipos de organizaciones las cuales se amplían continuación:

1. *Organización formal*: Es un modo de coordinar acciones para el logro de resultados que puedan ayudar a satisfacer necesidades humanas, generalmente con la intención de diseñar la estructura suficiente para satisfacer a una clientela.
2. *Organización informal*: Es el conjunto de interacciones reales que se producen en el seno de la organización real y que no están contempladas en la organización formal. También recibe el nombre de sistema espontáneo o sistema no formalizado, porque no han sido planeadas con anticipación ni tienen normas que las regulen, sino que obedecen al contacto directo de los miembros de la empresa en sus relaciones producto de su objetivo social. Puede estar dada por los amigos que se reúnen a compartir un tinto, los del equipo de fútbol, los de las reuniones de los fines de semana, los amantes de la música, los que salen juntos a almorzar y aquellos otros grupos no establecidos que inciden en la marcha de la organización. (Therán Barrios y Prieto Herrera. 2018. P. 89)

Esta etapa del proceso de la administración es de gran importancia ya que es aquí donde el Gerente ocupa el papel de líder trabajando en equipo con los demás miembros de la organización para que realicen sus funciones con la mayor disponibilidad y de la mejor manera

Lo anterior nos puede ayudar a relacionar el estudio que estamos llevando de la Dirección Regional Chorotega Norte (DRCN) donde entiende la concepción y la importancia de la organizar. Sim embargo, se necesita saber si no cumple con eficiencia el abordaje, en este sentido no hay más que decir, sino que es la agrupación de actividades, asignación de responsabilidades para lograr la coordinación de personas, trabajo y recursos con un propósito en común logrando así armonía de objetivos, del cual aún no se ha establecido un objetivo relacionado a la seguridad de las instalaciones.

## **Integración de personal**

La función gerencial de la integración de personal (*staffing*) se define como cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras, compensar y capacitar, o de otra forma desarrollar candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que puedan cumplir sus tareas con efectividad y eficiencia. Está claro que la integración de personal debe estar ligada a organizar, es decir, el establecimiento de estructuras intencionales de roles y posiciones.

El proceso de integración del personal supone más que la simple contratación de personas, incluye también una serie de factores que permiten que esta integración se haga para que los empleados nuevos se adapten fácilmente a la organización, impidan la rotación de puestos y así reducir la fuga de talentos en la empresa.

## **Dirección**

Esta función implica hacer que los miembros de la organización actúen de forma tal que contribuyan a alcanzar los objetivos establecidos y, para ello, se debe tener una serie de condiciones personales y de relaciones de equipo que garanticen el éxito en la organización. (Therán Barrios y Prieto Herrera. 2018. p. 103)

En virtud a lo anterior es el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo, por lo que podemos encontrar y mencionar también las 4 C que nos ayuda a entender la importancia de la motivación en el ámbito laboral, las cuales son las siguiente:

1. *Motivación*: Término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

**Figura 8.** Las 4”C” de la motivación



Fuente: Therán Barrios y Prieto Herrera. (2018)

2. *Liderazgo*: Arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo.
3. *Comunicación*: La transferencia de información de un emisor a un receptor, siendo la información comprendida por el receptor.

**Figura 9.** Las 4”C” de la comunicación



Fuente: Therán Barrios y Prieto Herrera. (2018)

Actividades importantes de la Dirección.

1. Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
2. Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
3. Motivar a los miembros.

4. Comunicar con efectividad.
5. Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
6. Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
7. Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
8. Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

Estas actividades propias de la etapa de dirección le garantizan a la jefatura guiar las acciones hacia el logro de los objetivos además de mantener buenas relaciones y un ambiente fraterno dentro de la organización reduciendo al mínimo el conflicto.

### **Control**

El control es un proceso inherente a la dirección de las organizaciones, que tiene por objeto la evaluación constante y sistemática de la organización y sus acciones en su conjunto, para ello, el control busca verificar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos. (Martínez, 2020, p. 151). Igualmente, la medición y corrección del desempeño es fundamental para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren.

También podemos encontrar que el proceso de control básico son las técnicas y sistemas de control son en esencia los mismos para controlar el efectivo, los procedimientos administrativos, la ética organizacional, la calidad del producto y cualquier otra cosa. El proceso de control básico, en cualquier parte que se encuentre y sea lo que sea que se controle, incluye tres pasos:

- 1) Establecer estándares:
- 2) Medir el desempeño contra estos estándares:
- 3) Corregir variaciones de los estándares y planes:

**Figura 10.** El proceso básico de control



Fuente: Martínez (2020)

En base a lo antes descrito, esto en conclusión hay que definir el control como la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, que es lo que debe implementar la la Dirección Regional Chorotega Norte (DRCN), de tal manera que se asegure que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

### **Administración pública**

La Administración Pública es una organización instrumental, que requiere ser individualizada de los órganos que actúan otras funciones públicas para no imputar al mismo sus heterogéneos productos (el acto administrativo, la ley o la sentencia). El legislador costarricense entiende por Administración Pública, el Estado conformado por la Administración Central: los poderes Ejecutivo, Legislativo, Judicial y el Tribunal Supremo de Elecciones en funciones administrativas.

La Administración descentralizada, sea funcional o institucional y territorial, se formas de personas, incluyendo órganos con personalidad jurídica instrumental. Estas organizaciones no tendrían personalidad sino la tuviera aquella que las creó.

Se resumió en la Ley 6227/781 la concepción subjetiva de la Administración Pública de la Ley Reguladora 3667/662, entendiéndola constituida desde un punto de vista orgánico, para comprender en ella al Estado y los demás entes públicos. (Procuraduría General de la República de Costa Rica (1987))

### **Administración de los recursos**

Son recursos los medios con los que se cuenta para hacer algo, el tiempo, el dinero, el aire, los materiales de trabajo, las personas, las máquinas y todo lo que sirva para alcanzar un objetivo, sea este de uso personal o empresarial en el sector público o en el privado.

De esta manera la administración de recursos es un proceso de planificación, organización, dirección y control de los recursos disponibles de una organización para lograr sus objetivos.

La gestión administrativa es un tema de gran escala para la Dirección Regional Chorotega Norte (DRCN), ya que se trabaja en función de buscar el mayor aprovechamiento de los recursos; teniendo en cuenta que por medio de éstas se integran, se formulan y se aprovechan los recursos; que generan mejoría y cambio positivo cuando se lleva a cabo de la mejor manera.

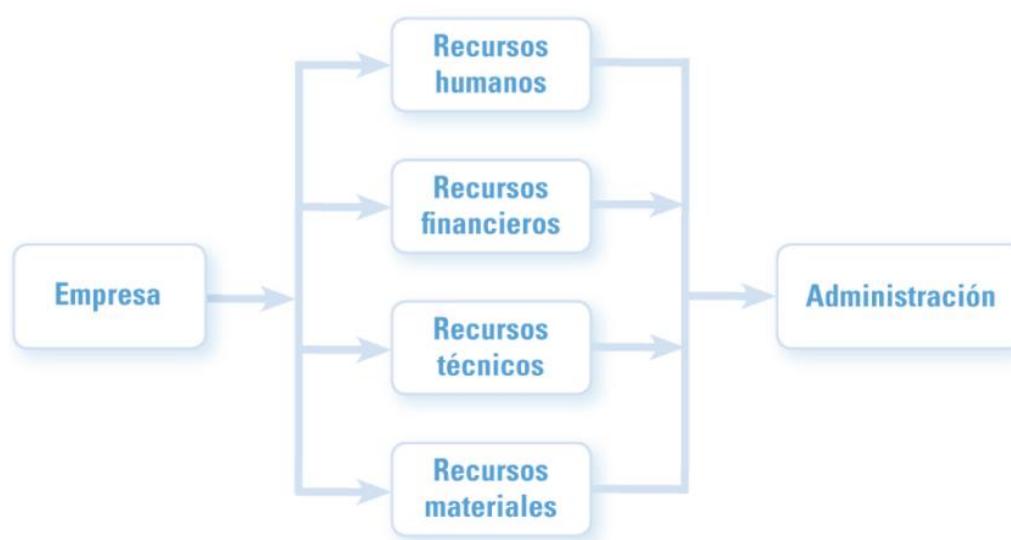
### **Recursos de las empresas**

En primer lugar, se puede conocer que los recursos de las empresas son distintos elementos que intervienen en la cadena productiva. Su presencia es indispensable para

garantizar la obtención de un producto, o sea, para garantizar la perpetuidad del circuito económico de las empresas.

Así mismo, podemos visualizar que Luna González, (2016, p.p. 11-16). Dice que son los recursos de las empresas, para funcionar en forma efectiva, requieren de un conjunto de elementos para que desarrollen su trabajo y logren satisfacer las necesidades de la sociedad estos elementos se les conoce como

**Figura 11.** Empresa, recursos y administración



Fuente: Luna González. (2016)

### **Tipos de recursos**

Las empresas, para funcionar en forma efectiva, requieren de un conjunto de elementos para que desarrollen su trabajo y logren satisfacer las necesidades de la sociedad. A estos elementos se les conoce como:

**Recursos humanos:** hace referencia al personal que labora en la compañía, el cual dirige, ejecuta y gestiona todos los procesos para la generación de bienes y servicios

que satisfacen las necesidades de la sociedad. También se puede definir como el capital humano de una empresa que está en la función de aumentar la productividad corporativa. (Arciniegas Ortiz, J. A., 2018 p. 23)

Es decir, el recurso humano es el activo más importante de la empresa; sin este, los demás recursos no podrían ser coordinados ni cumplir con su función, dado que el recurso humano es el que los administra.

De esta manera se requiere que el recurso humano sea identificador, se necesita realizar en forma correcta el reclutamiento, seleccionar, contratar, inducir, desarrollar, controlar, planear la carrera profesional, compensar, inventariar, capacitar y actualizar según las necesidades de la empresa.

Recursos financieros: capital, recursos, medios de pago o dinero que posee la compañía para poder ejecutar su objeto social. Este recurso es indispensable y le permite obtener materias primas y recursos físicos necesarios; así como pagar por servicios prestados al personal, proveedores y otros. Este puede estar compuesto por dinero en efectivo, depósitos en entidades financieras, préstamos a terceros, tenencias de bonos, acciones o divisas. (Arciniegas Ortiz, J. A., 2018 p. 24)

En otras palabras, son los valores monetarios que pueden ser propios o ajenos de los que dispone la empresa para hacer frente a sus obligaciones e inversiones. Tienen gran importancia, dado que si no hay dinero no se pueden adquirir los recursos materiales, remunerar al recurso humano ni desarrollar los recursos técnicos. Los recursos financieros propios son:

1. Dinero en efectivo.
2. Capital (aportaciones de los socios).
3. Utilidades.

Los recursos financieros ajenos son:

1. Préstamos bancarios de proveedores y acreedores.
2. Emisión de valores como son los bonos, cédulas, otros.

Lo sano en las finanzas de una empresa es iniciar y mantenerse con un presupuesto propio, es decir, que los ingresos y egresos estén equilibrados y en el futuro todos los activos sean mayores que su pasivo.

Recursos físicos: aquellos activos de la compañía, bienes tangibles que sirven para que esta pueda desarrollar su objeto social. Hace referencia a los recursos materiales, maquinaria, equipo, muebles, enceres, vehículos, terrenos, edificios y todo bien que le sirva para cumplir con su misión. (Arciniegas Ortiz, J. A., 2018 p. 24)

Por lo que podemos agregar que los recursos físicos o materiales de una empresa es el conjunto de elementos o factores fundamentalmente tangibles y cuantificables, por ejemplo:

- a. Instalaciones: inmovilizados varios (edificios, terrenos, oficinas, almacenes, otros):
- b. Equipo: maquinaria, equipo de cómputo, equipo de transporte, herramientas, otros
- c. Materiales y suministros diversos: inventarios, materia prima, artículos de oficina, suministros de producción, otros.

“Recursos tecnológicos: los que se necesitan para poder cumplir con el objeto social de la compañía. Pueden ser a) tangibles (máquinas, computadores, impresoras, otros) o b) intangibles (software, aplicaciones, sistemas virtuales, otros)”. (Arciniegas Ortiz, J. A., 2018 p. 24).

## **Toma de decisiones**

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, personal, o empresarial, en este último caso utilizando distintas metodologías que brinda la administración. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial. (Martínez, 2020, p.57)

Cuando en la organización exista una claridad en cuanto a cuáles son las metas a alcanzar por la misma y que se haya realizado una planificación adecuada, se debe entonces desarrollar alternativas de decisión. Es importante realizar un estudio minucioso del medio ambiente externo para poder desarrollar las alternativas necesarias. Cuando existan factores limitantes en ciertas circunstancias es posible reducir la búsqueda de alternativas a aquellas que superen estos factores. Posteriormente luego de evaluar las alternativas posibles se escoge la que contribuirá mejor a la obtención de la meta.

## **Certidumbre**

Según Slocum Jr., y Jackson, (2017). “La certidumbre es la condición que impera cuando las personas están plenamente informadas; acerca de un problema, conocen opciones de solución y saben cuáles serán los resultados de cada una de ellas”. (p. 256)

Es decir, la toma de decisiones bajo condiciones de certidumbre o certeza, sólo es posible cuando se dispone de toda la información necesaria, se conoce todos los datos y variables, se sabe qué soluciones puede tomar y se comprende las repercusiones de las diferentes alternativas entre las que puedes elegir. Con estas condiciones, la probabilidad de tomar una decisión acertada aumenta de manera considerable.

## **Incertidumbre**

Según Slocum Jr., y Jackson, (2017). “La incertidumbre es la condición que impera cuando una persona no cuenta con la información necesaria para adjudicar probabilidades a los resultados: de las opciones; de solución.” (p. 257)

En otras palabras, el proceso de toma de decisiones es aún más complejo en condiciones de incertidumbre, cuando los datos obtenidos son mínimos, o sus fuentes no son fiables, se desconocen las posibles soluciones y repercusiones y la experiencia no puede ayudar. Ante esta situación es difícil estimar los riesgos, por eso se deberá analizar los datos disponibles y confiar en la intuición y en la capacidad y creatividad.

## **Riesgo**

El riesgo se refiere a la condición que impera cuando las personas pueden identificar un problema, especificar la probabilidad de que se presenten ciertos hechos, identificar opciones de solución y establecer la probabilidad de que cada solución conduzca a un resultado. En general, riesgo significa que el problema y las opciones de solución están en algún punto ubicado entre el extremo de una cosa cierta y el de una inusual y ambigua.

Dado un significado cotidiano, a menudo se piensa que el riesgo es un daño que, en potencia, se podría derivar de una decisión o de un proceso de decisión (por ejemplo, un procedimiento de seguridad para manejar productos químicos) o de un hecho futuro (por ejemplo, un incendio). En términos generales, el daño puede ser físico (por ejemplo, la destrucción de un edificio, la pérdida de una inversión) y/o físico/emocional para una persona (estrés laboral). (Jackson y Slocum Jr, 2017, p. 256)

Podemos clasificar, de manera general, los riesgos en cuatro categorías básicas:

**Tabla 2.** Categorías básicas generales de riesgos

<b>Operativos</b>	<b>Administrativos</b>	<b>Financieros</b>	<b>Estratégicos</b>
Es la posibilidad que tiene una compañía, empresa u organización de sufrir pérdidas de carácter financiero por diversas causas.	Es la probabilidad de incurrir en pérdidas originadas por la deficiencia en la planeación, en los procesos, en controles y/o por la falta de idoneidad de los empleados.	Es la probabilidad de que se produzca un acontecimiento negativo que provoque pérdidas financieras en una empresa.	Es cuando se presente una amenaza para la aplicación de la estrategia o el logro de una meta

Fuente: Elaboración propia. (2022)

### **Proceso de toma de decisiones**

Para tomar una decisión es necesario disponer de toda la información posible sobre cada una de las alternativas entre las que es posible escoger y las consecuencias que cada una podría conllevar respecto a los objetivos marcados. Con los datos recopilados como materia prima, el tratamiento correcto de la información permite discernir mejor qué acción es más conveniente ejecutar. Martínez (2020, pp. 61-62) menciona que a la hora de enfrentar una situación a resolver es importante que el individuo siga ciertos pasos como se muestran seguidamente:

**Tabla 3.** Proceso de toma de decisiones

Identificación del problema	El proceso de toma de decisiones comienza con la presencia de un problema. Responde a preguntas del tipo: ¿qué es lo que no está funcionando?, ¿por qué no lo está haciendo?, ¿cuáles son las causas que originan este mal funcionamiento?, ¿qué se puede hacer?, ¿es posible una forma más eficaz y eficiente de hacer esto?
Identificación de los criterios de decisión	Una vez identificado claramente el problema, es necesario detallar los criterios de decisión para resolver dicho problema, como por ejemplo precio, modelo, garantías, condiciones, objetivos, etc. Los criterios reflejan lo que para el decisor es importante, pero también factible de realizar.
Ponderación de criterios	No todos los criterios que se elijan valen lo mismo para el decisor, por lo cual es relevante ponderar cada elemento a fin de asignarle la prioridad correcta en la decisión.
Desarrollo de alternativas	El cuarto paso requiere que la persona que toma las decisiones elabore una lista de las alternativas factibles con las que se podría resolver el problema. En este paso no se intenta evaluar cada una de esas alternativas, sino mencionarlas y desarrollar el alcance de estas.

Análisis de alternativas	Después de identificar las alternativas, el decisor debe analizar cada una de ellas. Los pros y los contras de cada alternativa resultan evidentes cuando se comparan con los criterios y ponderaciones establecidas.
Selección de alternativa	Ahora se debe escoger la mejor alternativa de las que aparecen en la lista y que fueron evaluadas en base al análisis anterior.
Implementación de la alternativa	Llegó el momento de poner en práctica lo decidido, es hora de implementar, no debemos perder de vista que aún es posible que una decisión fracase si no se implementa adecuadamente. La implementación incluye el hecho de comunicar la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan a ponerla en práctica. Si las personas que deberán poner en práctica la decisión participan en el proceso, las probabilidades de que apoyen con entusiasmo el resultado serán mayores que si sólo se les ordena lo que deban hacer
Evaluación de la efectividad de la decisión	Último paso del proceso de toma de decisiones consiste en evaluar el resultado de la decisión para ver si el problema realmente sido resuelto. ¿Se obtuvo el resultado deseado mediante la alternativa elegida en el paso 6 e implementada en el paso 7?

---

Fuente: Martínez (2020, pp. 61-62)

## **Infraestructura**

Según la Real Academia Española, (2022) “el conjunto de elementos, dotaciones o servicios necesarios para el buen funcionamiento de un país, de una ciudad o de una organización cualquiera”. (p. 2)

La infraestructura comprende los recursos que necesita una empresa para su operación y que fueron determinados en el proceso de planeación. Los recursos materiales se refieren a las instalaciones, maquinaria, materias primas, insumos, refacciones, energéticos y servicios

Las empresas cuyo negocio se centra en recursos y servicios alojados en un lugar determinado necesitan una excelente gestión de su infraestructura, esta gestión es vital para garantizar que todos los procesos puedan realizarse de forma eficiente y continuada.

Por lo que se hace necesario, en esta investigación hacer mención al análisis, los elementos que podrían amenazar la seguridad de la infraestructura, también los controles o precauciones que pueden mitigar este riesgo, desde la mejora en el diseño físico. Es indudable que toda instalación incluyendo los complejos industriales y militares en todo

momento se encuentra expuestos a riesgos y situaciones imprevistas, de allí que se hace imprescindible de adoptar medidas de seguridad en beneficio del personal, de la instalación misma y del material que la integra se resguarda, para lo cual quienes tienen la misión de protección deben familiarizarse con los principios básicos de la seguridad física.

Los métodos principales y técnicos en lo concerniente a seguridad, control de personal, planeamiento contra desastres e instrucción y entrenamiento de los efectivos asignados a la tarea por cumplir. Valorando que se cumpla con la normativa vinculante y vigente, en temas de seguridad, infraestructura, almacenamiento de equipo e información.

## **Seguridad**

Según la Real Academia Española, (2022) “la seguridad es un servicio encargado de la seguridad de una persona, de una empresa, de un edificio”. Cabe mencionar que con una buena seguridad el estado en el cual los peligros y las condiciones pueden provocar daños de tipo físico, psicológico o material a los funcionarios, activos e instalaciones si no son controlados, para preservar la salud y el bienestar en general.

Un sistema de seguridad no sólo sirve para proteger a las personas y los bienes, también para ahorrar tiempo y dinero. Un proyecto, estrategia o sistema de seguridad improvisado puede tornarse en el peor de los escenarios de cualquier organismo en este campo, y podría resultar tan riesgoso como no tenerlo del todo.

Razón por la cual se procura plantear una estrategia de seguridad que contenga una política basada en el diagnóstico, el análisis, la planeación, ejecución y evaluación de medidas, alternativas, reglamentos, procedimientos, actividades y acciones que cumplan con las disposiciones de los objetivos programados en materia de seguridad y su correspondiente mejoramiento; con visión de formar parte de los ejes inmersos en la continuidad y la sistematización de la organización. (Ramírez, M. Peña, A. M. M. y Tejada Betancourt, L., 2020, p. 58)

## **Seguridad de instalaciones**

El estudio de seguridad de instalaciones permite identificar las amenazas a las que su instalación o empresa está expuesta, identificar las oportunidades de mejora y es la base fundamental en la prestación de los servicios de vigilancia física y electrónica. El resultado da los parámetros para administrar los riesgos potenciales disminuyendo la probabilidad y el impacto de estos riesgos, en cada área para la protección de sus activos.

Para definir una estrategia de seguridad institucional se requiere el abordaje de elementos que, interrelacionados entre sí, especifican las medidas necesarias que deben ejecutarse para asegurar el resguardo de las instalaciones, los activos, la información y el bienestar de las personas en las instalaciones de la Fuerza Pública, basada en una actitud con un alto nivel de previsión, haciendo uso oportuno de elementos que permitan minimizar riesgos para garantizar un aceptable grado de actividades de la organización.

Asimismo, la previsión es una parte fundamental del proceso de la planeación, ya que accede a presentir las situaciones adversas en las diferentes instalaciones policiales y establecer medidas correctivas que disminuyan sus efectos. A su vez, la seguridad física no se alcanza con esfuerzos aislados, por el contrario, exige el auténtico compromiso de la organización, desde los más diversos ámbitos, con énfasis en orientar una inmediata transformación cultural.

Con lo anteriormente expuesto y bajo esta afirmación se puede concluir que la seguridad física de las instalaciones policiales requiere un trabajo estratégico y planificado, mediante la aplicación de acciones continuas tanto en el área organizacional, operativa, perimetral y su entorno.

## **Seguridad física**

“Uno de los objetivos fundamentales de la seguridad física es preservar y mantener condiciones en que la fuerza de trabajo pueda desempeñarse con seguridad, salud y bienestar general”. (Ramírez, M. Peña, A. M. M. y Tejada Betancourt, L., 2020, p 5)

La seguridad física representa un reto constante, ya que, por un lado, en ocasiones el empleado cuenta con las herramientas y protección de lugar, pero no está concentrado, se descuida o es negligente, lo que lo lleva a incidentes o accidentes laborales, y por otro La seguridad física representa un reto constante, ya que, por un lado, en ocasiones el empleado cuenta con las herramientas y protección de lugar pero no está concentrado, se descuida o es negligente, lo que lo lleva a incidentes o accidentes laborales, y por otro

Por consiguiente, la seguridad física consiste en la aplicación de barreras físicas y procedimientos de control como medidas de prevención, ante situaciones de amenazas a la información confidencial

Según Ramírez, Peña y Tejada, (2020, p. 58) para tener éxito con este tipo de seguridad las organizaciones deben;

1. Dotar de herramientas y protecciones adecuadas a cada empleado de acuerdo a las necesidades de su puesto. ·
2. Concientizar de forma constante a los empleados acerca de su compromiso de cuidarse y cuidar a otros. ·
3. Crear un plan de seguridad que respalde a la organización.

## **Seguridad de los activos custodiados**

Según Pereira Palomo (2019) la protección de los activos constituye uno de los principales objetivos del control interno en las organizaciones, y en la medida que estemos

conscientes de su importancia al “diseñar, implantar y desarrollar las operaciones cotidianas de cada una de las áreas que conforman la empresa, que lo conozca todo el personal y lo aplique o cumpla de manera integral y acorde con los requerimientos de las entidades, de ello dependerá el sano desarrollo de estas y el logro exitoso de los objetivos propuestos”. (p.66)

## **Control Interno**

“En el ambiente empresarial podemos decir que un control, es cualquier acción dictada o implementada por la administración de la empresa, con la finalidad de procurar la eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos”. (Pereira Palomo, 2019, p. 20)

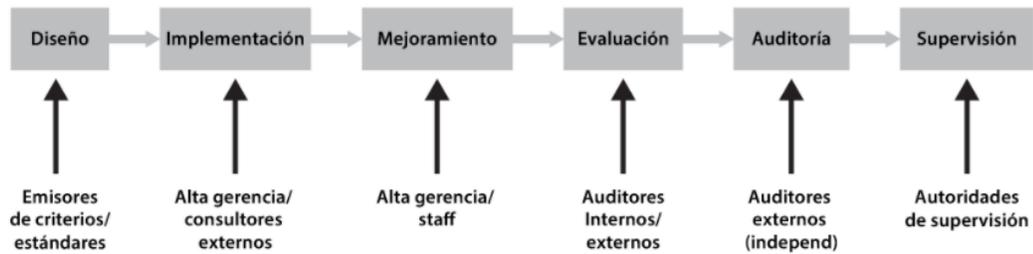
Algo semejante ocurre con “el proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización”. (Mantilla, 2018, p. 15)

Las medidas para el aseguramiento de las instalaciones, los bienes, la información y otros deben estar considerados en el sistema de control interno. Para ello deben establecerse y aplicarse todas las medidas necesarias de control y aseguramiento.

Así lo determina claramente la Ley General de Control Interno, Ley No 8292 es esta normativa la que obliga de manera más específica la necesidad de establecer una estrategia de seguridad que permita aplicar las actividades mínimas esenciales de seguridad para proteger los elementos para la prestación del servicio público de seguridad ciudadana.

El diseño e implementación de los controles internos debe fundamentarse en una adecuada y completa determinación de todos los riesgos posibles que, de ocurrir, pueden influir de manera adversa a los resultados de la empresa.

**Figura 12.** El proceso y los roles del control interno, en un contexto de cadena de valor



Fuente: Mantilla Blanco. (2022)

Nota: La gráfica que aparece anteriormente permite ver con suficiente claridad las distintas etapas (actividades) del proceso de control interno: diseño, implementación, mejoramiento, evaluación/valoración, auditoría, y supervisión. En consecuencia, con el análisis de procesos que se está empleando en el presente trabajo, tales actividades están interrelacionadas. Si bien la gráfica muestra la secuencia lineal, debe tenerse claro que, con las tecnologías digitales nuevas y emergentes, los procesos tienen secuencias complejas, no necesariamente lineales, habidas las múltiples interrelaciones que entran en juego.

La eficiencia, eficacia y economía de la empresa dependen de una buena administración de los riesgos empresariales. Por lo que podemos conocer el factor riesgo que encontramos en todas las acciones de las empresas, es algo que no podemos eliminar a 100%.

Es de ahí la importancia de una buena administración del mismo, así como de la definición de diferentes tipos de indicadores que de manera rutinaria nos muestren los avances sobre logros obtenidos para cerciorarnos de la buena marcha o las posibles desviaciones que arrojan focos rojos que nos deben obligar a analizar, evaluar y adoptar medidas correctivas que con oportunidad encausen las acciones hacia el logro sobresaliente de los objetivos propuestos y esperados.

## CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.

El siguiente estudio tiene la intención de generar evidencias de los riesgos y la vulnerabilidad en las instalaciones de las Delegaciones de la Fuerza Pública de la Dirección Regional Chorotega Norte desde la mirada de los funcionarios policiales. Para este se presenta a continuación la metodología de trabajo que busca alcanzar los objetivos propuestos.

### **Enfoque de la investigación**

Comencemos con la definición fundamental de investigación como el conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema con el resultado (o el objetivo) de ampliar su conocimiento. Esta concepción se aplica por igual a los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto. (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2018, p. 4)

Según Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2018) dicen que los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

En este sentido el presente trabajo combina la investigación cuantitativa y cualitativa con el propósito de integrar elementos debidamente relacionados e implicando de esta forma la recolección, análisis e integración de datos. También vamos agregar que el enfoque mixto permite adaptarse a la necesidad planteada, escrudiñando contextos, circunstancias y recursos, pero sobre todo abocándose al planteamiento del problema, siendo en el caso de la presente investigación, determinar por qué una mala gestión administrativa incrementa los riesgos y vulnerabilidades en las Delegaciones de la Fuerza Pública de la Dirección Regional Chorotega Norte.

Es por ello, que la utilización del método mixto al utilizar evidencias con datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases permite ahondar en el fenómeno planteado al permitir su amplitud, es decir, una visión más integral y completa del fenómeno.

Del mismo modo, Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2018) señalan que la investigación mixta mediante el diseño de triangulación concurrente se utiliza cuando el investigador busca confirmar o corroborar resultados y efectuar validación cruzada entre datos cuantitativos y cualitativos, así como aprovechar las ventajas de cada método y minimizar sus debilidades, siendo este el enfoque a utilizar en el trabajo investigativo por considerarse que permite un abordaje más completo e integral. (p.637). finalmente, es lo que nos permite realizar un mejor enfoque, abarcando el proceso de investigación en todas sus etapas, desde la definición del tema, planteamiento del problema, hasta el desarrollo de la perspectiva.

### **Tipos de investigación**

En relación con el tipo de investigación establecida en la presente investigación nuevamente Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2018) señalan que:

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de fenómenos, conceptos o variables o del establecimiento de relaciones entre estas; están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos de cualquier índole (naturales, sociales, psicológicos, de salud, etc.). Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables. (pp. 110 -112)

Razón de lo anterior, el abordaje explicativo de los diferentes elementos que constituyen un modelo administrativo que mejore la seguridad en instalaciones de la

Dirección Regional Chorotega Norte, explica las causas de los riesgos identificados, lo que fundamenta la gestión que define la ejecución de una estrategia de seguridad basada en la valoración de riesgos.

Producto de esta investigación, se desarrolla un estándar para la ejecución de las labores ordinarias y extraordinarias con la aplicación de procedimientos para la seguridad física de instalaciones policiales, aspecto que además de administrar correctamente los riesgos identificados, es un proceso asociado íntimamente con el servicio de seguridad ciudadana.

### **Métodos de la investigación**

En el presente trabajo se utilizará el siguiente método de investigación analítico, el cual se define como “una operación intelectual que posibilita descomponer mentalmente un todo complejo en sus partes y cualidades. El análisis permite la división mental del todo en sus múltiples relaciones y componentes”. (García, 2016, p. 66)

Será importante la utilización de este método en la investigación para cada parte de ella como lo es la delimitación del tema, redacción del planteamiento del problema, preguntas de investigación, objetivos, justificación, estado de la investigación, marco teórico, pero principalmente en la elaboración del instrumento de recolección de la información y examen de dichos datos.

### **Diseño de la investigación**

Según Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2018) dicen que la investigación no experimental es la que se trata de “estudios en los que no haces variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que efectúa en la investigación no experimental es observar o medir fenómenos y variables tal como se dan en su contexto natural, para analizarlas”. Los mismos

autores señalan que los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, uno de sus propósitos es describir variables y analizar la incidencia e interrelación en un momento dado. (pp. 174-176)

Por consiguiente, que el objetivo de la investigación será proponer un modelo administrativo que mejore la seguridad, los riesgos y la vulnerabilidad en las instalaciones de las Delegaciones de la Fuerza Pública de la Dirección Regional Chorotega Norte, se recurrirá a un diseño no experimental que se aplicará de manera transversal.

### **Sujetos y fuentes de información**

La investigación se lleva a cabo en el Ministerio de Seguridad Pública, en la Dirección Regional Chorotega Norte, con personal policial que labora en las tres delegaciones policiales de los cantones La Cruz, Upala y Los Chiles, con el propósito de conocer el nivel de riesgo presente identificando sus vulnerabilidades en todas sus áreas de trabajo. Asimismo, refiriéndose a la forma como los funcionarios policiales aplican elementos que constituyen un sistema de seguridad física en su área de trabajo y como análisis de observación específica.

### **Población**

La población sujeta a la presente investigación está conformada por un lado por un grupo de 100 personas, determinada a partir de la aplicación de un cuestionario distribuido en la Dirección Regional Chorotega Norte del Ministerio de Seguridad Pública donde oficiales por sus funciones interactúan de manera directa con la aplicación de la seguridad de una instalación física policial. De esta forma se brinda un análisis del planteamiento del problema ante la relación, dinámica y ejecución de un sistema de seguridad que incluya una valoración de riesgo, ante la seguridad y protección de la instalación física de la antes mencionada.

## **Muestra**

La información se extrae del personal policial y administrativo que labora en la Dirección Regional Chorotega Norte del Ministerio de Seguridad Pública mediante un cuestionario elaboración propia aplicado en la plataforma Google Forms, Lo anterior será a un total de muestra de 15 funcionarios policiales, y 5 funcionarios administrativo; también se realizará 2 entrevistas a jefes de departamentos y el director regional.

Por lo tanto, podemos comprender mejor la definición, según Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2018), la muestra se define como un subgrupo de la población o universo que te interesa, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población. La muestra puede categorizar en muestra probabilística y no probabilística, la muestra probabilística todas las unidades, casos o elementos de la población tienen al inicio la misma posibilidad de ser escogidos para conformar la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño adecuado de la muestra, y por medio de una selección aleatoria de las unidades de muestreo, y la muestra no probabilística la elección de las unidades no depende de la probabilidad, sino de razones relacionadas con las características y contexto de la investigación.

Por lo que podemos identificar que aquí el procedimiento no es mecánico o electrónico, ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios. Según lo anterior, la muestra presente en la investigación se basa en una muestra no probabilística, debido a que fue elegida mediante los criterios de inclusión y exclusión optados para desarrollarla. (pp. 196-200)

## **Fuentes de información**

Cuando realizamos revisión de la literatura esta debe de ser de forma selectiva y dinámica, debido a que continuamente están surgiendo publicaciones acerca de los avances en distintos campos del conocimiento humano en torno a un tema determinado.

Una fuente de información es todo aquello que nos proporciona datos para reconstruir hechos y las bases del conocimiento. Las fuentes de información son un instrumento para el conocimiento, la búsqueda y el acceso de a la información. Encontraremos diferentes fuentes de información, dependiendo del nivel de búsqueda que hagamos. (Maranto Rivera, y González Fernández, 2017)

### ***Fuentes de Información Primarias***

Este tipo de fuentes contienen información original es decir son de primera mano, son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones. Contienen información directa antes de ser interpretada, o evaluado por otra persona. Las principales fuentes de información primaria son los libros, monografías, publicaciones periódicas, documentos oficiales o informe técnicos de instituciones públicas o privadas, tesis, trabajos presentados en conferencias o seminarios, testimonios de expertos, artículos periodísticos, videos documentales, foros. (Maranto Rivera, y González Fernández, 2017)

Dentro de las fuentes primarias, consideramos los libros que se relacione al tema, como también la información brindada por parte de líderes y funcionarios de diferentes departamentos de la Dirección Regional Chorotega Norte.

### ***Fuentes de Información Secundarias***

“Este tipo de fuentes son las que ya han procesado información de una fuente primaria. El proceso de esta información se pudo dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria”. (Maranto Rivera, y González Fernández, 2017)

Como parte de las fuentes secundarias en la presente investigación se recopila información a través de: Libros que sustenten el tema planteado por parte de autores conocidos, Sitios de internet con temas relacionados al Ministerio de Seguridad Pública.

### ***Fuentes de Información Terciarias***

Este tipo de fuentes son las que recopilan fuentes de información primarias o secundarias. Estas fuentes son utilizadas para buscar datos o para obtener una idea general sobre algún tema, algunas son; bibliografías, almacenes, directorios, donde se encuentran la referencia de otros documentos, que contienen nombres, títulos de revistas y otras publicaciones. (Maranto Rivera, y González Fernández, 2017)

En nuestro trabajo de investigación no hemos utilizado fuentes de información terciaria ya que quisimos evitar encontrarnos con información desactualizada además para no dificultar al consultar la información primaria y secundaria.

### **Instrumentos y técnicas utilizadas en la recopilación**

Un instrumento de recolección de datos es en principio, “aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente”. (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018. p. 228)

Por otra parte, los instrumentos son mecanismos que como investigadores vamos a utilizar para recolectar y registrar la información, formularios, pruebas y escalas de opinión. El método orienta la técnica, pueden existir distintas técnicas de recolección de información, pero no varios métodos, sin ser validados como tales. Dentro de los que se pretenden utilizar,

## **Entrevista**

Para obtener información más acertada y directa, acerca de la situación actual de la empresa y de los instrumentos que se utilizan en el proceso de administración, se realizará dos entrevistas a la jefatura de los diferentes departamentos de la Región Chorotega Norte.

En cuanto a la entrevista, Sabino (2016) indica: Desde el punto de vista del método es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, 75 estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones (p. 116)

Las entrevistas se realizarán de forma directa a el subdirector regional y la jefa de Operaciones quienes se encuentran destacados en la Dirección Regional Chorotega Norte.

## **Cuestionario**

Estas estarán dirigidas a los funcionarios que laboran en los diferentes departamentos de la Dirección Regional Chorotega Norte: operaciones, armería, administrativos, grupo apoyo operacional, entre otros, para obtener información acerca de la administración relacionada a la seguridad de la infraestructura, si tienen conocimiento de los procesos, que tanto conocen de la institución para la que trabajan y su punto de vista en cuanto a la seguridad en general de donde desempeñan sus labores, entre otros.

El cuestionario permite estandarizar y uniformar el proceso de recopilar datos y comparar información. Al respecto Murillo (2016) señala: “un conjunto de preguntas que se confeccionan para obtener información con algún objetivo concreto. Existen diversos estilos y formatos, de acuerdo con la finalidad específica de cada uno” (p. 105)

En consecuencia, el cuestionario es el instrumento que permite recolectar datos de forma fehaciente sobre la temática de estudio y que es aplicado a los sujetos que tienen información relevante. Las interrogantes pueden ser de tipo cerrada o abierta, conforme lo que se desea indagar.

### **Variables de investigación**

“Una variable es lo que nos permite conocer el aspecto específico que nos interesa de nuestro objeto de investigación. Es un elemento que sintetiza conceptualmente lo que queremos conocer de la unidad de análisis investigada”. (Ackerman, 2016, p. 66)

A lo que es lo mismo la operacionalización de las variables se definen los parámetros o rangos estrictamente medibles, es decir, los indicadores para considerar las respuestas favorables o desfavorables, señalando entonces el o los instrumentos por medio de los cuales se realiza la medición de las variables; significa cómo va a ser nuestra estrategia de trabajo en calidad de investigadoras para operacionalizar nuestras preguntas de investigación, con las respuestas brindadas por la población objeto de estudio.

Según Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018) “una variable es una propiedad o concepto que puede variar y cuya fluctuación es susceptible de medirse u observarse (capaz de adquirir diferentes valores que pueden ser registrados por un instrumento de medición)”. (p. 125)

En otras palabras, la variable es todo aquello que se va a medir, controlar y estudiar en una investigación. Su importancia en la investigación es que nos permite planificar, medir la información que se colecta o los datos que se recaban con la finalidad de responder las preguntas de investigación, las cuales se especifican en los objetivos.

### **Variable 1. La gestión de la planificación.**

1. *Definición conceptual:* Selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos; lo anterior requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas. (Koontz, Weichrich y Cannice, 2008, p. 108)
2. *Definición operativa:* La gestión de la planificación se aplica a niveles jerárquicos, es un proceso que debería involucrar a todos las jefaturas y puestos con personal a cargo, nace a raíz de las planificaciones de los planes operativos anuales, planes estratégicos, los cuales a su vez derivan acciones a realizar y que ayudan a priorizar los focos de atención en donde más incidencia criminal se da, la parte complicada es que dicha planificación en algunos casos no llegan hasta los colaboradores, no se baja la información por lo que no se logra el cumplimiento. Esto a la vez influye en los resultados que se obtienen y en la recolección de la información para cuantificar los logros obtenidos como administración.
3. *Definición instrumental:* Entrevista a la jefatura de las delegaciones de región Chorotega Norte

### **Variable 2. Coordinación de la organización.**

1. *Definición conceptual:* Para eliminar los obstáculos al desempeño derivados de la confusión e incertidumbre de las asignaciones se debe diseñar una estructura organizacional que especifique quién hace qué tareas y quién es responsable de los resultados; asimismo, proporcionar redes para la toma de decisiones y la comunicación que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa. (Koontz, Weichrich y Cannice, 2008, p. 200)

2. *Definición operativa:* Es la forma que en la Dirección Regional Chorotega Norte utiliza para coordinar las tareas, adaptación mutua, supervisión directa, normalización de procesos de trabajo, normalización de resultados y normalización de habilidades, lo que permite una buena unión para lograr una coordinación eficiente, esto al lograr aplicar el principio de autoridad da el beneficio de una unidad de mando y unidades de tareas específicas, permitiendo tareas que constituyen la división del trabajo que se asignará a cada persona responsable.
3. *Definición instrumental:* Entrevista a la jefatura de las delegaciones de región Chorotega Norte

### **Variable 3. Liderazgo.**

1. *Definición conceptual:* “Definimos al liderazgo como la capacidad de influir en los demás, y el líder como alguien que cuenta con dicha capacidad, por lo tanto, un líder es en la medida que cuenta con seguidores”. (Martínez, 2020, p. 300)
2. *Definición operativa:* Desde la perspectiva de la administración se cuenta con un proceso de formación que se desarrolla desde la Academia Nacional de Policía según los grados policiales y sistemas de ascensos, en síntesis todos los colaboradores están preparados para liderar en sus funciones y es lo esperado, no obstante por situaciones que suelen afectar el entorno del colaborador se vuelve en algunos casos complicado el liderazgo por no contar con los insumos necesarios, ya sea instalaciones, equipos, logísticas, estas situaciones hacen que el liderazgo sea menospreciado.
3. *Definición instrumental:* Cuestionario a los funcionarios policiales de la Región Chorotega Norte

### **Variable 4. Funciones del Control administrativo.**

1. *Definición conceptual:* “Proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización”. (Mantilla, 2018, p. 15)

2. *Definición operativa*: Las funciones del control administrativos permite planificar, dirigir, coordinar y controlar el funcionamiento de las diferentes unidades que conforman el área administrativa o de apoyo a la Dirección Regional Chorotega Norte, con la asistencia de los subdirectores generales, los directores y los jefes de departamento a su cargo. Esto se genera desde la dirección general permitiendo un mayor control de todas las funciones.
3. *Definición instrumental*: Cuestionario a los funcionarios policiales y entrevista a la jefatura de las delegaciones de región Chorotega Norte.

#### **Variable 5. Seguridad integral.**

1. *Definición conceptual*: Servicio encargado de la seguridad de una persona, de una empresa, de un edificio, etc. (Real Academia Española, 2022)
2. *Definición operativa*: La seguridad integral examina todos los elementos que conforman el entorno físico y la infraestructura de las instalaciones de la Dirección Regional Chorotega Norte, que afectan la confidencialidad, integridad, accesibilidad e información, al momento de realizar un análisis de la seguridad integral de las instalaciones, se tienen que tener en cuenta todos los elementos de riesgo, sean físicos, geográficos o ambientales que constituyen una amenaza en la infraestructura, también valorar que cada caso es diferente y que la incidencia delictiva, peligrosidad y la ubicación geográfica del sector, esto nos incidirá en las necesidades específicas.
3. *Definición instrumental*: Cuestionario a los funcionarios policiales de la Región Chorotega Norte

#### **Variable 6. Modelo de administración.**

1. *Definición conceptual*: “Básicamente un modelo administrativo es aquel que aplica una empresa con la necesidad de que exista un cambio adaptándose a sus necesidades, estos suelen en su mayoría ser severo”. (Gámez, 2020)

2. *Definición operativa:* En los modelos de administración la dirección participa de manera periódica en la planeación y ejecución de los diversos planes estratégicos en los cuales debe intervenir la Dirección General del Ministerio de Seguridad Pública., lo que permite coordinar con los diversos cuerpos policiales operativos conjuntos; evalúa los planes de trabajo trazados, asigna tareas al personal a su cargo y se asegura que los mismos cumplan con el plan de trabajo establecido. Sin embargo, entre los importantes se encuentra propiamente la parte administrativa en la que carece de un modelo adecuado.
3. *Definición instrumental:* Cuestionario a los funcionarios policiales de la Región Chorotega Norte

**Tabla 4** Definición, operacionalización e instrumentalización de las variables de investigación.

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Variables de la investigación</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Definición instrumental</b>
Conocer la gestión de planificación de la Dirección Regional Chorotega Norte para sus delegaciones policiales.	La gestión de la planificación	Es el conjunto de acciones que realiza la Dirección Regional Chorotega Norte para establecer estrategias que fortalezcan la seguridad de las delegaciones que se van a desarrollar en el corto o largo plazo.	Planificación de la administración. Análisis del entorno. Definición de objetivos corto y largo plazo. Diseño planes de acción.	Entrevista a la jefatura Dirección Regional Chorotega Norte (Véase anexo 2)
Identificar como la Dirección Regional Chorotega Norte se organiza para fomentar el aseguramiento integral de las instalaciones, personas y bienes institucionales	Coordinación de la organización	Es la manera de ordenar, estructurar e integrar las unidades y los recursos disponibles, además de las responsabilidades de cada uno y las relaciones entre ellos	Organización para poder ejecutar las acciones planificadas. Evidencia de la planificación. Responsables de la planeación. Existencia de organigrama. Adecuada distribución de las funciones.	Entrevista a la jefatura Dirección Regional Chorotega Norte (Véase anexo 2)

<p>Especificar el tipo de liderazgo y su influencia en los funcionarios para contrarrestar los problemas y debilidades en la administración</p>	Liderazgo	<p>Conjunto de habilidades que sirven para conducir y acompañar a un grupo de personas. Sin embargo, un líder no sólo es capaz de influenciar en su grupo, sino también de proporcionar ideas innovadoras, y motivar a cada participante a sacar lo mejor de sí.</p>	<p>Características que cuenta el líder. Opinión o imagen de los colaboradores hacia su líder. Grado de confianza hacia el líder. Capacidad de resolución de problemas del líder.</p>	<p>Cuestionario a los funcionarios policiales de la Región Chorotega Norte (Véase anexo 3)</p>
<p>Determinar si las funciones del Control administrativo de la Dirección Regional Chorotega Norte refuerzan la seguridad para proteger los edificios, las personas, la información y los bienes en custodia.</p>	Funciones del Control administrativo o	<p>Mide el rendimiento organizacional establece justamente los estándares de calidad idóneos para ello, y además evalúa y toma las medidas correctivas pertinentes.</p>	<p>Eficacia al evaluar la planificación y organización que establece la dirección. Mecanismos de prevención y corrección de seguridad. Evaluación de resultado Grado de cumplimiento de lo estipulado en manuales operativos. Seguimiento al control interno.</p>	<p>Cuestionario a los funcionarios policiales de la Región Chorotega Norte (Véase anexo 3)</p> <p>Entrevista a la jefatura Dirección Regional Chorotega Norte (Véase anexo 2)</p>
	Seguridad integral	<p>Es evaluar, estudiar, gestionar y reducir los riesgos y peligros a los que se encuentra sometidos los edificios, las personas, la información y los bienes en custodia.</p>	<p>Confianza de los funcionarios en las instalaciones físicas. Seguridad en la localización de las delegaciones. Condición de las instalaciones. Protección a los bienes. Valoración de riesgos.</p>	<p>Cuestionario a los funcionarios policiales de la Región Chorotega Norte (Véase anexo 3)</p>
<p>Crear un modelo de administración que se pueda aplicar a la seguridad de las instalaciones de la Fuerza Pública del Ministerio de Seguridad Pública (Dirección Regional Chorotega Norte).</p>	Modelo de administración	<p>Son plantillas o patrones que las empresas van copiando, adaptándolos y generalizándolos a las necesidades de las mismas, afectará positiva o negativamente el éxito.</p>	<p>Eficiencia en las labores administrativas. Los patrones adquiridos resuelven problemas. Se realizan análisis de los problemas</p>	<p>Cuestionario a los funcionarios policiales de la Región Chorotega Norte (Véase anexo 3)</p>

Fuente: Elaboración propia. (2022)

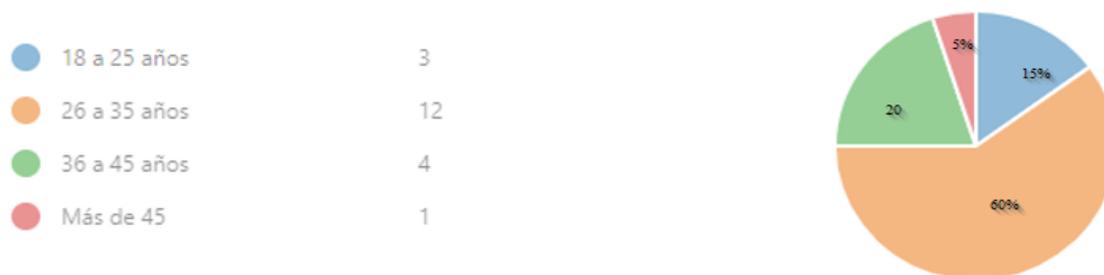


## CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

En este capítulo se presentan los datos obtenidos a través del cuestionario aplicado a 20 funcionarios y de la entrevista aplicada a líderes de la Dirección Regional Chorotega Norte del Ministerio de Seguridad Pública. A continuación, se realiza una interpretación y análisis de los datos obtenidos de estas fuentes.

Las siguientes figuras nos detallan las respuestas de las preguntas personales realizadas a los funcionarios de la Dirección Regional Chorotega Norte.

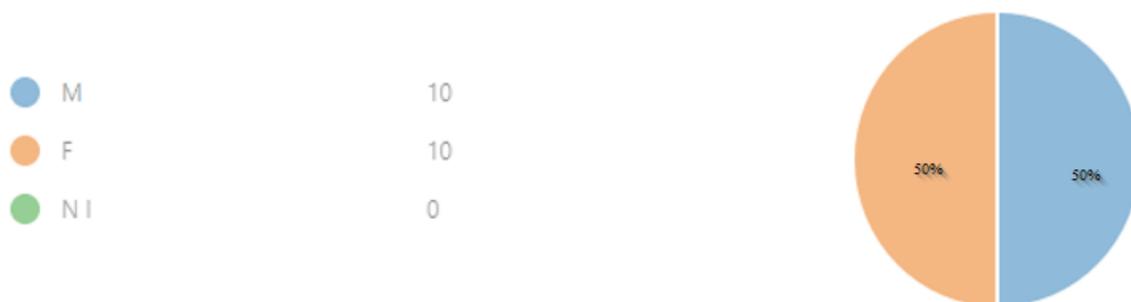
**Figura 13.** Edad de los funcionarios de la DRCN.



Fuente: elaboración propia. (2022)

Según se logra observar en las edades de los funcionarios en su mayoría con un 60% se encuentran entre 26 y 35 años, 20% entre 36 y 45 años, 15% entre 15 y 25, y solo uno es mayor a 45 años con el 5%.

**Figura 14.** Género de los funcionarios de la DRCN.



Fuente: Elaboración propia. (2022)

En cuanto al género de los funcionarios, 50% corresponde a mujeres y 50% a hombres.

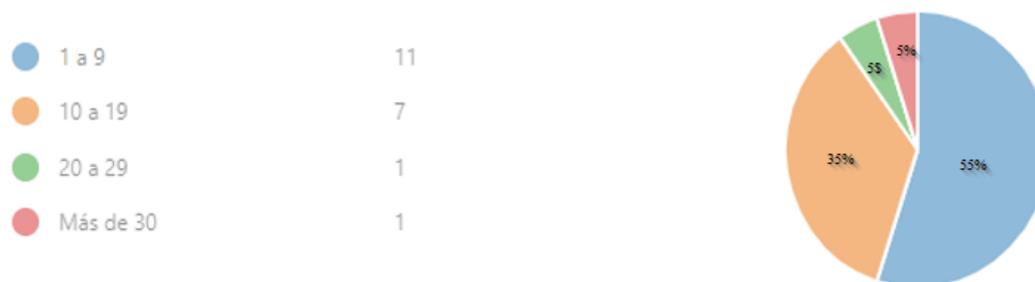
**Tabla 5.** Departamento o área que labora los funcionarios en la DRCN.

Departamento	Frecuencia	Porcentaje
Operaciones	2	10%
Unidad Operativa	6	30%
Dactiloscopia	1	5%
Grupo Apoyo Operacional	4	20%
Armería	1	5%
Administrativo	4	20%
Comunicaciones	1	5%
Programas preventivos	1	5%

Fuente: Elaboración propia. (2022)

Según los datos obtenidos de los departamentos en que trabajan los funcionarios que respondieron el cuestionario, se observa que son de diferentes áreas distribuidos de la siguiente manera: Operaciones 10%, Unidad Operativa 30%, Grupo Apoyo Operacional 20%, Administrativo 20% y Dactiloscopia, Programas preventivos, Armería y Comunicaciones con 5% cada una.

**Figura 15.** Años de laborar en la Institución los funcionarios en la DRCN.



Fuente: Elaboración propia. (2022)

De acuerdo con los respondido por los funcionarios con respecto a los años de laborar en el Ministerio de Seguridad Pública, el 55% de ellos tiene de 1 a 9 años, 35% tienen de 10 a 19 años, 5% de 20 a 29 años y 5 % más de 30 años.

### **Resultado de las entrevistas:**

La siguiente tabla detalla los resultados obtenidos en las entrevistas efectuadas. En esta se indican las preguntas, así como las respuestas obtenidas. El modelo de entrevista no es estructurado.

### **La gestión de planificación.**

El instrumento aplicado corresponde a una entrevista al subdirector y otra a la jefa del departamento de operaciones, a los cuales se le efectúan varias preguntas abiertas entorno a la situación de la planificación de la dirección Regional.

**Tabla 6.** Ejecutan planificación la DRCN

<b>Pregunta</b>	<b>Respuestas</b>
¿Ejecutan la planificación que ayude a contrarrestar la infraestructura de la administración dentro de la DRCN?	<p>Desde hace más de 2 años se viene trabajando en un plan de reforzamiento de la seguridad perimetral de la Dirección Regional, siendo que se colocó en una primera etapa una cerca de púas en todo el perímetro frontal y uno de sus costados, se realizó limpieza de áreas que estaban llenas de maleza (charral) con la finalidad de poder tener mejor control visual de todo el terreno. Estos ejemplos son parte de la planificación y mejora para la seguridad de las instalaciones, teniendo claro que faltan algunos proyectos más por implementar como, por ejemplo, las mejoras en iluminación de todas las áreas. Al ser una institución pública se debe presupuestar todo y el desarrollo de cada una de las etapas dependerá de las posibilidades presupuestarias.</p> <p>Se han implementado los planes remediales, los cuales nacen de la necesidad de mejoras por órdenes sanitarias de cierre emitidas por el Ministerio de Salud. Pero las mejoras dependen de la tramitación y aprobación de materiales ante los jerarcas de MSP.</p>

Fuente: Elaboración propia. (2022)

Ambos entrevistados indican que ejecutan planificación, aunque son planificaciones internas de la institución, y en su mayoría dependen de las tramitación y aprobación del Ministerio de Seguridad Pública entre la planificación que manejan es un reforzamiento perimetral una cerca con alambre de púas, y limpieza de maleza en toda el área que rodea la infraestructura.

**Tabla 7.** Análisis del entorno de la DRCN

<b>Pregunta</b>	<b>Respuestas</b>
¿Realizan análisis del entorno con un plan que ayude con el aseguramiento de la infraestructura y personal?	<p>Se tiene un plan piloto desarrollado por el director regional y su equipo de trabajo entorno a mejorar de manera integral la seguridad de instalaciones y del personal que labora en este, los visitantes que acuden a realizar trámites por diferentes servicios que se brindan en materia de seguridad ciudadana.</p> <p>Si se realiza un planteamiento por medio de la formulación del Control Interno y el SEVRI.</p>

Fuente: Elaboración propia. (2022)

Ambos entrevistados indican que, aunque la planificación es propiamente de la Dirección, depende mucho las acciones del Ministerio como tal, por tal razón manejan planes piloto a corto plazo, por otra parte, en del departamento de operaciones se guían por medio del control interno, eso les permite un análisis del entorno para un mejor aseguramiento en la infraestructura y el personal.

**Tabla 8.** Objetivos propios de la DRCN

<b>Pregunta</b>	<b>Respuestas</b>
¿Mantienen objetivos propios de la DRCN, para proteger los edificios, las personas, la información y los bienes en custodia?	Claro que sí, la seguridad de las instalaciones de la DRCN es muy particular para este edificio, su terreno y edificaciones vecinas, es decir, cada instalación por su particularidad debe tener objetivos muy específicos y acordes a sus necesidades y características. En realidad, se maneja solo el protocolo normal de cualquier delegación y esto hace que el personal necesario para prestar la debida seguridad sea insuficiente.

Fuente: Elaboración propia. (2022)

Por otra parte, se consulta en la entrevista si mantienen objetivos para proteger los edificios, personas, información y bienes en el cual ambos indican que sí, con la diferencia que uno indica que con el personal que se tiene no es suficiente, mientras la otra persona considera que al acorde de las necesidades y características mantienen objetivos propios.

**Tabla 9.** Planes de acción en la DRCN

<b>Pregunta</b>	<b>Respuestas</b>
¿Diseñan planes de acción propios para identificar, minimizar, dirigir y controlar los principales riesgos y amenazas de la DRCN?	En efecto, todo parte de los diagnósticos y de ahí los planes de acción los cuales son un FODA de la realidad que en materia de seguridad de instalaciones se tiene. Se formula cada año el Sistema de Evaluación de Riesgos Institucional (SEVRI)

Fuente: Elaboración propia. (2022)

Ambos entrevistados indican que, si diseñan planes de acciones propios, sin embargo, uno indica que lo formulan cada año, y la otra persona indica que lo hacen dependiendo de los diagnósticos y planes de acción.

## Coordinación de la organización.

El instrumento aplicado corresponde a una entrevista al subdirector y otra a la jefa del departamento de operaciones, a los cuales se le efectúan varias preguntas abiertas entorno a la situación de la coordinación en la organización de la dirección Regional.

**Tabla 10.** Acciones planificadas en la DRCN

Pregunta	Respuestas
¿Cuentan con acciones planificadas que ayuden con el aseguramiento de la infraestructura de las instalaciones?	Se cuenta con una serie de acciones o proyectos debidamente establecidos, que se irán materializando conforme las posibilidades presupuestarias de la institución. Si se cuenta, pero pocas veces se cumplen las metas, más bien se arrastran al año siguiente

Fuente: Elaboración propia. (2022)

Ambos entrevistados concuerdan que existen acciones planificadas, sin embargo, uno de ellos considera que pocas veces se cumplen las metas, mientras el otro considera se irán materializando conforme las posibilidades presupuestarias de la institución.

**Tabla 11** Organizan para las acciones en la DRCN

Pregunta	Respuestas
¿Cómo se organizan para poder ejecutar las acciones planificadas buscando identificar las fuentes de riesgo consideradas perjudiciales para atender de manera correcta la inseguridad?	Se realiza un círculo de calidad entre los miembros de la organización se establece un FODA y aquellas amenazas que surgen se les asigna un nivel de prioridad ligado a las posibilidades económicas del momento. Se formulan acciones, se designa un encargado y este debe presentar evidencias

Fuente: Elaboración propia. (2022)

Ambos entrevistado difieren en sus respuestas, uno indica que se realiza por medio de un círculo de calidad para así establecer un FODA, para atenderse según nivel de prioridad; la otra persona indica que, si organizan, pero por medio de acciones, designando un encargado para luego presentar las evidencias correspondientes.

**Tabla 12.** Responsable de la planeación en la DRCN

<b>Pregunta</b>	<b>Respuestas</b>
¿Quién es el responsable de la planeación que garantice mantener entornos adecuados y seguros?	Recae sobre el director y subdirector, los cuales son apoyados por el resto de los miembros de la organización, teniendo claro que la seguridad es asunto de todos. En la DRCN lo realizan el director y subdirector, según establece la estructura

Fuente: Elaboración propia. (2022)

Ambos entrevistados concuerdan que los responsables de la planeación son el director y subdirector de la Dirección según la estructura y uno de ellos aclara que teniendo en claro que es asunto de todos

**Tabla 13.** Distribución de funciones en la DRCN

<b>Pregunta</b>	<b>Respuestas</b>
¿Quién realiza la distribución de las funciones del personal administrativo y policial?	Es un trabajo conjunto que recae entre el director, subdirector, Encargado Regional de Operaciones y a su vez en los demás miembros del equipo. El director y subdirector según lo que establece el Manual de puestos de las clases policiales.

Fuente: Elaboración propia. (2022)

Ambos entrevistados están en total acuerdo sobre quienes realizan las distribuciones de las funciones del personal en la Dirección Regional.

### **Liderazgo.**

Las siguientes figuras detallan los resultados obtenidos en el cuestionario efectuado. En esta se indican las preguntas, así como las respuestas obtenidas. El modelo de cuestionario se aplicó en línea por medio de Google Forms.

**Tabla 14.** ¿Para usted que es un verdadero líder?

---

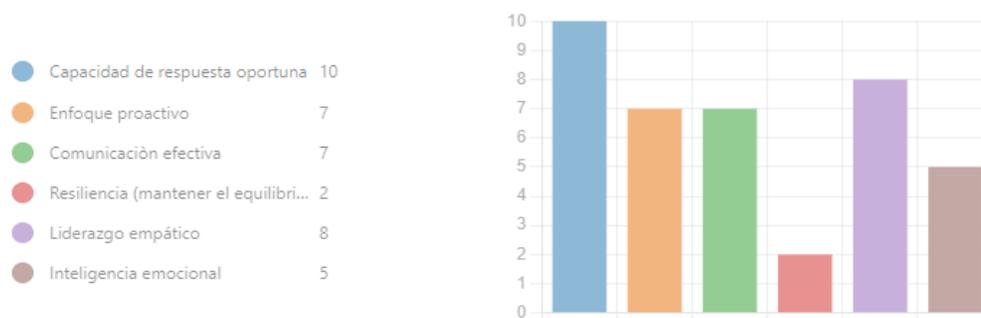
<b>Respuestas</b>
Es el que está siempre para sus colaboradores y no los abandonan y siempre reciben su apoyo
Quién va siempre a la cabeza, quién dice hagamos, aquella persona que inspira al grupo a ser como él y a seguir sus pasos
Personas que acompaña, hace, corrige, guía, además es un representante de sus colaboradores.
Es una persona que genera confianza en el cumplimiento de las actividades, siempre va adelante del personal sirviendo como ejemplo
La persona que inspira y motiva guiándonos hacia una meta en común
Quien escucha y da pronta respuesta
El verdadero líder es el que va adelanté
Es una persona q tiene la habilidad de influenciar en las personas para alcanzar los objetivos, se involucra y sabe q todos son parte importante para alcanzar las metas
Tiene la capacidad delegar, tomar iniciativa, apoyar y escuchar ideas de sus subalternos
El q no es lame botas a los jefes sino apoya a los compañeros siempre y cuando tengan razón
Persona que encabeza un grupo determinado
El que enseña con el ejemplo, aplica los métodos establecidos para evaluar, desplegar operaciones y así direccionar el personal.
El que da ejemplo, el que hace primero y luego manda
Guía con el ejemplo
Una persona que guía a los demás
Una persona con una visión de liderazgo que ayuda al personal a creer
Un líder es una persona que siempre da sin recibir nada y siempre apoya a su tropa y da lo mejor de si
El que no dice hagan, sino el que dice hagamos.
Una persona que guía orienta, y ayuda a sus subalternos a cumplir con las metas institucionales de manera eficaz y eficiente, en un ambiente laboral de armonía
Una persona que da inspiración

---

Fuente: Elaboración propia. (2022)

Según los datos obtenidos en la pregunta de lo que consideran que es un verdadero líder se logra observar que en su mayoría opinan que lo más importante es que un líder debe gestionar la emoción de las personas que lidera, debe ser capaz de motivar, apoyar, acompañar, influenciar y dirigir su grupo, debe ser humano antes de ser líder. Luego se observa que consideran que el líder debe ser proactivo y deben saber cuáles son sus objetivos y tomar acción para lograrlos.

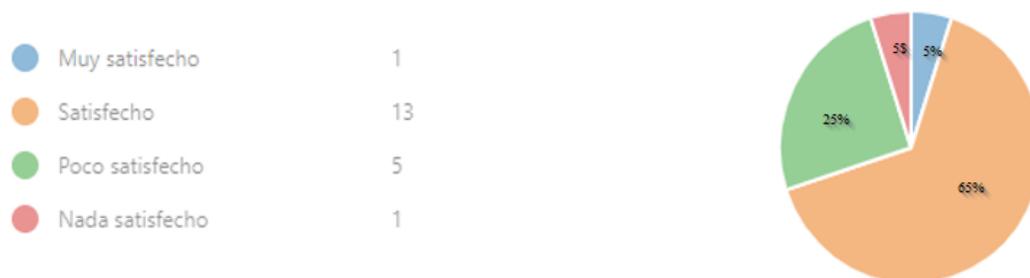
**Figura 16.** Atributos de las jefaturas



Fuente: Elaboración propia. (2022)

Hemos dado seis atributos principales que debe tener un líder los cuales son: Capacidad de respuesta oportuna, enfoque proactivo, comunicación efectiva, resiliencia, liderazgo, inteligencia emocional, y los atributos que los funcionarios indican que sus líderes tienen son capacidad de respuesta rápida y liderazgo empático, y los que menos tienen son inteligencia emocional y resiliencia.

**Figura 17.** Satisfecho del desempeño de la jefatura



Fuente: Elaboración propia. (2022)

Con respecto a la satisfacción que tienen los funcionarios con el desempeño que tienen sus líderes el 5% está muy satisfecho, 65% está satisfecho, 25% poco satisfecho y un 5% está nada satisfecho.

**Tabla 15.** Calificación del líder en comunicación asertiva de los planes y logros a su equipo

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1	3	15%
2	0	0%
3	8	40%
4	8	40%
5	1	5%

Fuente: Elaboración propia. (2022)

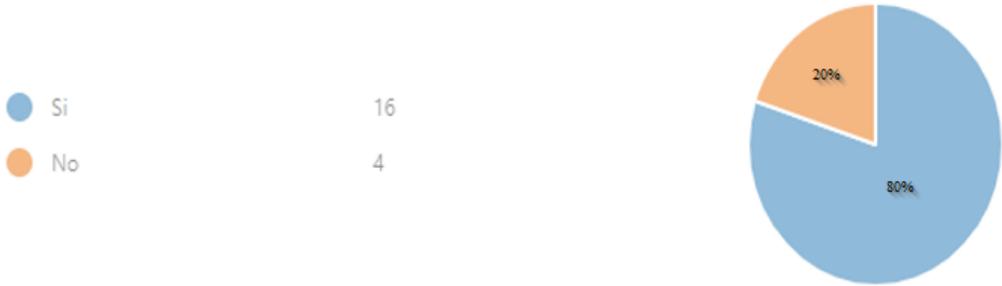
**Figura 18.** Calificación media



Fuente: Elaboración propia. (2022)

Los datos obtenidos sobre la calificación (en un rango de 1 a 5, siendo 5 el mejor) que los funcionarios les dan a sus líderes en cuanto a la comunicación, si es asertiva con los planes y logros, el 5% lo califican con 5, 40% califican con 3, 40% califican con 4 y 15% lo califican con 1.

**Figura 19.** Experiencia requerida para administrar de manera efectiva



Fuente: Elaboración propia. (2022)

Según las respuestas 80% de los funcionarios opinan que su líder tiene experiencia para administrar de manera efectiva y el 20% opinan que no la tienen.

**Tabla 16.** ¿Lo que se requiere para ser un buen administrador y líder?

Respuestas
La experiencia no son sólo años, si no también conocimientos y manejo de los temas que se ven diariamente en la institución
Falta más apoyo al personal
Tener visión, ser proactivo, trabajar en equipo
Aunque mi respuesta es si, considero que le falta más experiencia
Preocuparse más por el bienestar de los compañeros y menos por el de ellos
Si

Fuente: Elaboración propia. (2022)

De los que opinan que su líder no tiene experiencia para administrar de manera efectiva, nos dicen que la experiencia no es solo tener años de trabajar, sino también la manera en que se relacionan con los demás, trabajar en equipo, apoyar su personal, y preocuparse por los demás.

### **Función del control administrativo**

El instrumento aplicado corresponde a una entrevista al subdirector y otra a la jefa del departamento de operaciones, a los cuales se le efectúan varias preguntas abiertas entorno a la función del control administrativo de la dirección Regional.

**Tabla 17.** Control interno de la DRCN

Pregunta	Respuestas
¿Existe control interno dentro de la DRCN, quien lo regula e implementa?	Sí, si existe. Lo regula la Dirección General de la Fuerza Pública desde el nivel central, la DRCN implementa el suyo propio y lo somete a revisión de la citada Dirección General, se implementa entre todos los miembros del equipo de trabajo, llevando el control y avances del cumplimiento de éste, la Oficina de Operaciones. Si existe, está regulada por la Ley de Control Interno N° 8292, esta se implementa desde el Ministerio de Seguridad Pública.

Fuente: Elaboración propia. (2022)

Ambos entrevistados consideran que si existe el control interno. Sin embargo, uno indica que lo regula la Dirección General de la Fuerza Pública, mientras la otra persona considera que se maneja por medio del control interno N°8292.

**Tabla 18.** Ejecutan planificación la DRCN

<b>Pregunta</b>	<b>Respuestas</b>
¿Tienen manuales operativos que regule las funciones del control administrativo y de qué manera lo ejecutan?	En específico no se tiene un manual para la seguridad de las instalaciones, se cuenta con otros modelos o manuales que se denominan SEVRI (Sistema de Valoración de Riesgo), Control Interno, que mucho tienen impacto en este tema de la seguridad de las instalaciones, pero que no es especial o específico al tema en concreto. Se debe trabajar en la creación de un manual especial para este tema. Si existen manuales, se ejecutan según el cargo, ya que hay un manual que establece las funciones a realizar por cada uno.

Fuente: Elaboración propia. (2022)

Ambos entrevistados no concuerdan sus respuestas uno considera que “no se tiene un manual para la seguridad de las instalaciones, se cuenta con otros modelos o manuales”, mientras la otra persona entrevistada considera que “Si existen manuales, se ejecutan según el cargo”

**Tabla 19.** Aplicación de procedimiento en la DRCN

<b>Pregunta</b>	<b>Respuestas</b>
¿Qué departamento vela por la aplicación de procedimientos para la seguridad integral de las instalaciones policiales?	No se tiene un departamento específico para realizar la fiscalización del cumplimiento de los procedimientos de seguridad, pero la Auditoría Interna realiza mucho de dicha labor. En si la seguridad integral de las instalaciones es competencia de obras civiles y este departamento mantiene comunicación con el director y subdirector.

Fuente: Elaboración propia. (2022)

Los entrevistados difieren con las respuestas uno considera que "No se tiene un departamento específico, pero la Auditoría Interna realiza mucho de dicha labor” mientras la otra persona entrevistada considera que las instalaciones es competencia de obras civiles.

**Tabla 20.** Aplicación para eventos inesperados en la DRCN

<b>Pregunta</b>	<b>Respuestas</b>
¿Cuenta con acciones planificadas para solventar algún evento inesperado en la infraestructura?	Se tienen definidos planes remediales para atender las necesidades en materia de infraestructura. Por ley existen procedimientos de salud ocupacional que se deben seguir en caso de eventualidades.

Fuente: Elaboración propia. (2022)

Ambos entrevistados consideran que sí, sin embargo, no comentan cuales procedimientos, la otra persona considera que es con salud ocupacional

### **Control administrativo.**

Las siguientes figuras detallan los resultados obtenidos en el cuestionario efectuado. En esta se indican las preguntas, así como las respuestas obtenidas. El modelo de cuestionario se aplicó en línea por medio de Google Forme.

**Tabla 21.** ¿Cuáles riesgos en infraestructura en las instalaciones considera usted que existen en su Unidad policial?

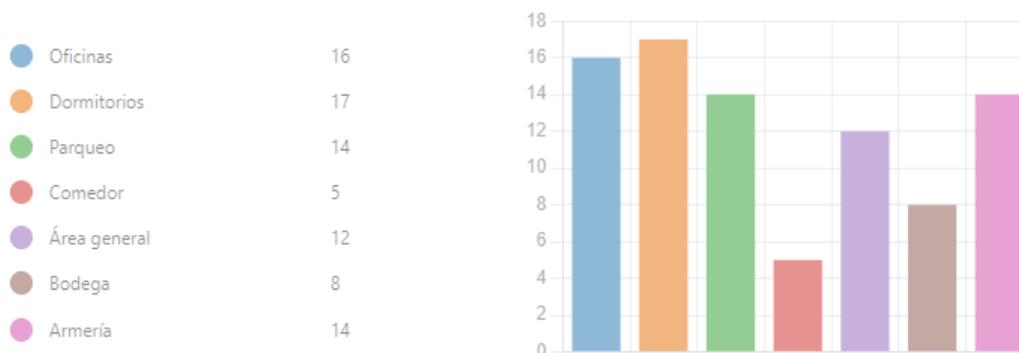
<b>Respuestas</b>
Algunas oficinas y los dormitorios de las mujeres y los hombres
El terreno está expuesto no cuenta con enmallado o cerca en todos los límites, infraestructuras poco seguras en cuanto a materiales, falta de iluminación
No hay ley 7600
Mala instalación eléctrica, dormitorios poco aptos para albergar al personal, falta de crear un parqueo para los vehículos de los funcionarios
Riesgos de contagios infecciosos producidos por plagas de ratas, cucarachas, murciélagos y zancudos, así como accidentes por resbalones en el piso y poca seguridad en áreas verdes
Malas condiciones en los dormitorios y baños
Baños, cuartos oficinas, armería
Falta de rotulado, instalaciones en mal estado
Techos, paredes en mal estado sin señalización.
Todas ya q no es un lugar seguro
La seguridad perimetral
Riesgos para resguardo de información
Peligro por el poco mantenimiento

Riesgos eléctricos  
 Instalación eléctrica  
 Accidentes en las áreas de trabajo  
 Malas estructuras y no ahí campos adecuados  
 Iluminación para vigilancia de seguridad interna  
 Mala instalación eléctrica, edificios viejos en mal estado, pisos y cielo rasos malos

Fuente: Elaboración propia. (2022)

Los riesgos en la infraestructura que mencionados son: mala instalación eléctrica, falta de rotulación e iluminación, no dan mantenimiento, existen plagas (ratas, cucarachas, etc.), consideran que las áreas de más riesgo son: los dormitorios, baños, paredes, techos, pisos y el área perimetral, también mencionan que existen riesgos para resguardo de información.

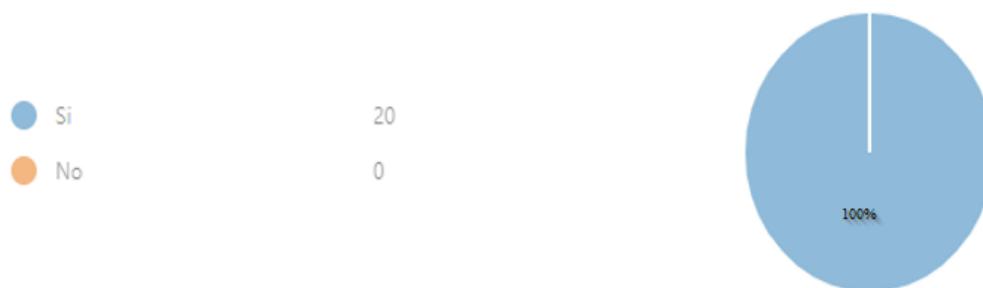
**Figura 20.** Áreas son vulnerables



Fuente: Elaboración propia. (2022)

Mencionamos las áreas: oficinas, dormitorios, parqueos, comedor, área general, bodega y armería, siendo las menos vulnerables el comedor y la bodega, y las demás son bastante consideradas vulnerable la para la seguridad de la delegación en que trabajan.

**Figura 21.** Existencia de problemática en la infraestructura que genera falta de seguridad a las instalaciones



Fuente: Elaboración propia. (2022)

El 100% de los funcionarios que realizaron el cuestionario consideran que la problemática en la infraestructura genera falta de seguridad a las instalaciones.

**Tabla 22.** Problemática en la infraestructura que genera inseguridad.

Respuestas
Porque es un riesgo para los oficiales que laboran ahí
Se ve expuesto a la delincuencia
Falta de delimitación limita la capacidad de seguridad
Al existir una mala iluminación eléctrica hace propenso un peligro para los funcionarios ya que permite el ingreso de personas externas a la institución
Ejemplo en las zonas verdes e instalaciones en general al ser tan amplias y contar con poca iluminación se podrían recibir daños y robos a vehículos y demás activos
Área perimetral puede ingresar cualquier persona ajena a la institución
Primero pone en peligro a los colaboradores y a los usuarios, además el equipo está en riesgo de sufrir daños
Si, el espacio que se mantiene en las oficinas administrativas es muy pequeño en caso de sismo no se tiene donde refugiarse.
Porque puede causar accidentes a los funcionarios que laboran en la institución
No tenemos unas instalaciones seguras
Fácilmente ingresa alguien a cometer algún ilícito
Se ve una vulnerabilidad física.
Porque no se implementa un mejor desarrollo por el cuidado de las instalaciones
Pueden ocurrir emergencias de incendio
Las malas condiciones proporcionan la inseguridad física de las personas como la inseguridad de la información

Es necesario un mejor enfoque a esta problemática de infraestructura

Si ya que los cuartos de mujeres no son acordé para las mujeres

Una cerca donde cualquier persona puede ingresar.

Debido al deterioro de la infraestructura, se ve más vulnerable los edificios, por ejemplo, en los cielos rasos y en las ventanas, asimismo, debido a que no hay una malla que proteja el perímetro, se genera inseguridad

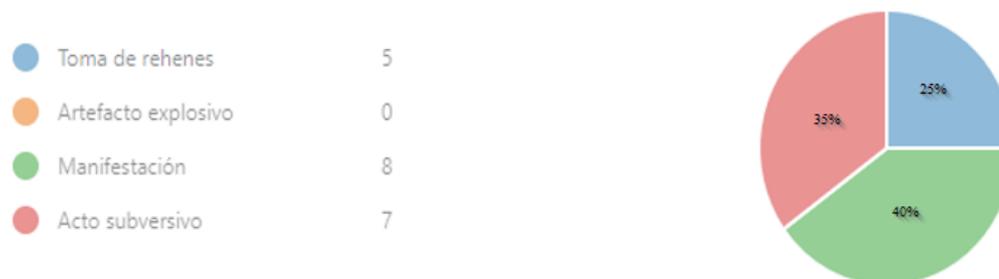
Ya que se puede cometer un delito en las instalaciones

---

Fuente: Elaboración propia. (2022)

Todos consideran que existe inseguridad en su mayoría mencionan que el área perimetral no es apta ni segura por lo que cualquier persona externa puede ingresar a hacer robos o daños, los vehículos pueden ser robados, los equipos de la delegación pueden sufrir daños. También mencionan que los lugares no son aptos, ni las oficinas, ni dormitorios, etc., por lo que en caso de temblor o incendio los funcionarios corren mucho riesgo. Y mencionan la falta de mantenimiento que existe en las instalaciones exponiéndolos a riesgos.

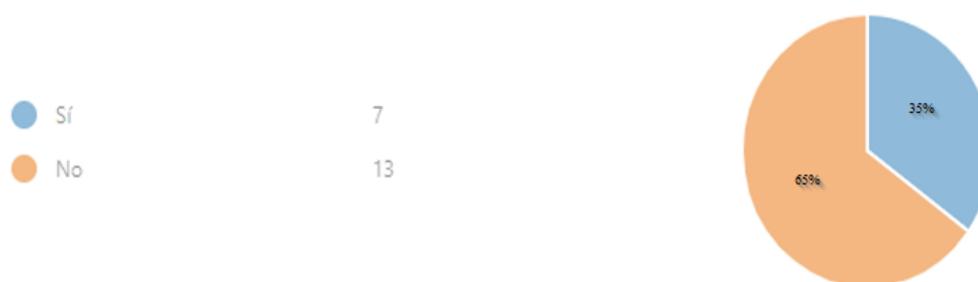
**Figura 22.** Amenazas antrópicas



Fuente: Elaboración propia. (2022)

Mencionamos cuatro amenazas antrópicas o que sean provocadas por las personas a las que están expuestas la unidad en la que se desempeñan los funcionarios y los datos recopilados nos dicen que 25% son por toma de rehenes, 35% por actos subversivo y 40% por manifestaciones.

**Figura 23.** Existencia de incidente en la de infraestructura



Fuente: Elaboración propia. (2022)

De los funcionarios 35% dicen que no han ocurrido aún ningún incidente en su unidad y 65% dicen que si han ocurrido.

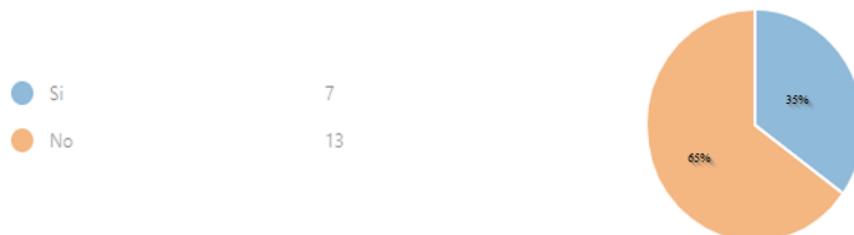
**Tabla 23** Incidentes ocurridos en la de infraestructura

Respuestas
Ninguna
Ninguna
Ninguna
Todavía ninguna
Revisar carros y bolsos de todo el personal
Cambio de caja de breaker
Ninguna
No, pero por la inseguridad si podría ocurrir a futuro

Fuente: Elaboración propia. (2022)

Los incidentes que mencionan que han ocurrido son: revisar carros y bolsos del personal, cambio caja de breaker y consideran que, aunque no han ocurridos están expuestos a muchos incidentes de riesgo.

**Figura 24.** Elementos de seguridad de instalaciones de la Fuerza Pública



Fuente: Elaboración propia. (2022)

El 35% de los funcionarios que realizaron el cuestionario conocen los elementos de seguridad de la Fuerza Pública y 65% no los conocen.

**Tabla 24** Algunos elementos de seguridad de instalaciones de la Fuerza Pública.

Respuestas
Ninguno
Cámaras de seguridad, malla perimetral
Cámaras, maya perimetral
Extintores visibles, zonas de reunión en caso de desastres naturales
No
Contar con puestos de vigilancia
Cámaras de vigilancia, mallas, baldosas, etc.
Desconozco
No se
Revisión de bolsos
Seguridad interna, infraestructura apropiada
No los conozco
No conozco
No los conozco
Personas como oficiales de seguridad interna
No conozco ninguno
No
Extintores
No conozco

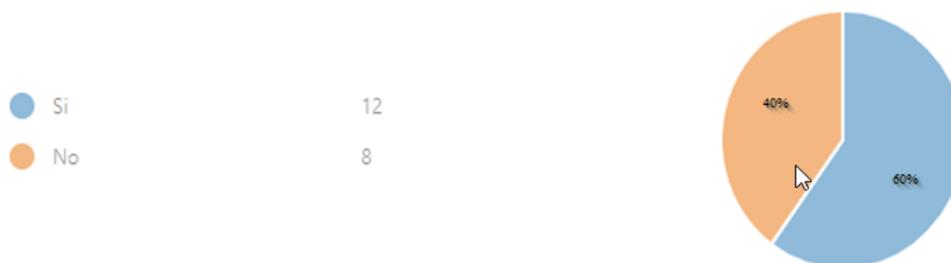
Fuente: Elaboración propia. (2022)

Los elementos mencionados son: cámaras, malla perimetral, extintores visibles, zonas seguras en caso de desastres, puestos de vigilancia. Ver anexo 10.

## Seguridad Integral

Las siguientes figuras detallan los resultados obtenidos en el cuestionario efectuado. En esta se indican las preguntas, así como las respuestas obtenidas. El modelo de cuestionario se aplicó en línea por medio de Google Forme.

**Figura 25.** Implementación de estrategias de seguridad aplicadas por la jefatura



Fuente: Elaboración propia. (2022)

El 60% indican que la jefatura ha implementado estrategias de seguridad que beneficie a la infraestructura de su unidad y el 40% indican que no lo han implementado.

**Tabla 25** ¿Cuáles son las estrategias de seguridad aplicadas?

Respuestas
Ninguna
Ninguna
Reparación de algunas edificaciones
Poner un funcionario permanente para dar seguridad
No
No
Ninguna
Mejoras de infraestructura en diferentes departamentos, capacitación, control interno y externo.

Capacitación y un taller de salud ocupacional, además arreglo de algunas infraestructuras  
 Más seguridad revisiones diarias  
 Se hicieron mejoras en oficinas y comedor  
 Reforzar el personal de seguridad.  
 Remodelación  
 Mejoras en infraestructura  
 Remodelación de edificios  
 Personas que cuidan la puerta o también centinelas  
 Ninguna  
 Ninguna  
 Cerramiento del perímetro frontal, con cerca, mejoramiento de la infraestructura a través de proyectos de mejoras con otras instituciones  
 Ninguna

Fuente: Elaboración propia. (2022)

Las estrategias mencionadas son: reparación de edificio, personal de seguridad fijos para dar seguridad, capacitación, control interno y externo, revisiones diarias, reforzar personal de seguridad, cerrar el perímetro frontal.

**Tabla 26** Mejorar en la aplicación de los mecanismos existentes para solventar la problemática de infraestructura y seguridad

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1	2	10%
2	0	0%
3	3	15%
4	5	25%
5	10	50%

Fuente: Elaboración propia. (2022)

**Figura 26.** Calificación media.



Fuente: Elaboración propia. (2022)

Los datos obtenidos sobre la calificación (en un rango de 1 a 5, siendo 5 el mejor) que los funcionarios le dan a su jefe en cuanto a la aplicación de mecanismos existentes para solventar la problemática de infraestructura y seguridad, el 50% lo califican con 5, el 25% califican con 4, 15% lo califican con 3 y 10% califican con 4.

**Tabla 27** Medidas básicas de seguridad de instalaciones

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1	10	50%
2	3	15%
3	6	30%
4	0	0%
5	1	5%

Fuente: Elaboración propia. (2022)

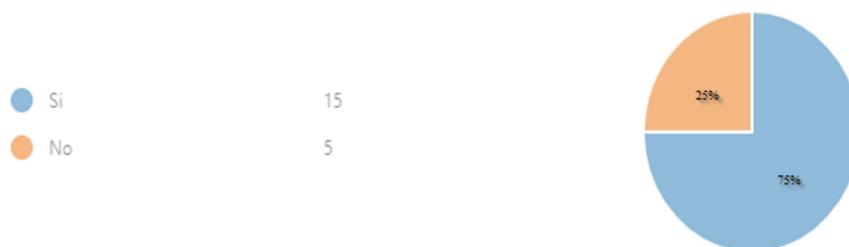
**Figura 27.** Calificación media.



Fuente: Elaboración propia. (2022)

Los datos obtenidos sobre la calificación (en un rango de 1 a 5, siendo 5 el mejor) que los funcionarios le dan a su unidad en cuanto a si cumple con las medidas básicas de seguridad de instalaciones, el 5% lo califican con 1, 30% lo califican con 3, 15% califican con 2 y 50% califican con 1.

**Figura 28.** ¿Aplica usted medidas propias en seguridad de instalaciones en su unidad?



Fuente: Elaboración propia. (2022)

Se les pregunto si personalmente aplican medidas propias en seguridad de instalaciones en su unidad y el 75% dicen que sí y el 25% dicen que no.

**Tabla 28.** Medidas propias de los funcionarios en seguridad de instalaciones en su unidad

Respuestas
Trato de andar mis implementos de primeros auxilios por si algún accidente me ocurre en la regional
Portar el equipo policial completo así en caso de eventualidad estar preparados
Utilizar mi equipo policial completo
Tratar de estar vigilante a todo mi alrededor
Estar alerta siempre, vigilar el vehículo personal en todo momento para evitar un robo, evitar permanecer en lugares cerrados en exposición con plagas
No
Mantener siempre con doble paso las puertas, no permitir el ingreso a personas ajenas
Rotulado
Ninguna
Dejando todo bajo llaves
Porto el equipo completo
Resguardo de información
Estar atento algún llamado
No las aplico
Solo utilizar el banco de arena para el uso de arma
Guardar todo bajo llave
Si al despejar el arma
Estar más atento
Dejar el vehículo dentro de las instalaciones
Cuido mis cosas personales

Fuente: Elaboración propia. (2022)

Las medidas de seguridad que aplica cada funcionario son: tener sus propios implementos de primeros auxilios, tener su equipo policial completo, estar vigilante de sus cosas y de sí mismo, guardar sus pertenencias bajo llave y dentro de las instalaciones.

### **Modelo de administración...**

Las siguientes figuras detallan los resultados obtenidos en el cuestionario efectuado. En esta se indican las preguntas, así como las respuestas obtenidas. El modelo de cuestionario se aplicó en línea por medio de Google Forms.

**Tabla 29.** Recomendaciones para mejorar la infraestructura y la seguridad

<b>Respuestas</b>
Crear una mejor infraestructura en los dormitorios, oficinas, armería.
Mejorar la iluminación, delimitar el perímetro con malla, realizar un filtro en la entrada, contar con más personal para la seguridad interna, recibir capacitaciones o inducciones sobre el tema
Maya perimetral de buena calidad y cámaras de seguridad
Primero que todo coordinar con el personal adecuado para mejorar la iluminación eléctrica dentro de las instalaciones, poner más seguridad ya que el área es bastante amplia lo que hace que los funcionarios que están en servicio en la noche tengan una distancia sin comunicación no visión de unos 100 metros
Realizar un abordaje comprometido a las mejoras de infraestructura, fumigación, limpieza y demás
Realizar una mesa de trabajo y revisar las debilidades, Se debe cerrar alrededor de las instalaciones y mejorar el alumbrado
Desde construcción de infraestructura, cerrar con baldosa y poner cámaras de vigilancia
A nivel de seguridad instalar cámaras de vigilancia ya que el terreno es extenso, a nivel de infraestructura comprometer al equipo de trabajo q todos tengan conocimiento de lo q se está realizando, crear etapas del proyecto.
Generar más vínculos con instituciones que nos puedan ayudar a mejorar a infraestructura de nuestra institución y capacitación a todos los funcionarios policiales como administrativos al menos dos veces al año
Ocupamos instalaciones nuevas y seguras más compañeros dando seguridad en el perímetro
Mejorar el área perimetral
Instalar circuito cerrado de televisión, iluminar las instalaciones y cerrar bien la retaguardia (sector sobre la orilla del. Río) ya que por ahí también somos vulnerables.
Un buen lugar de acondicionado para mejor desarrollo laboral, más personas en vigilancia por las noches
Trabajar de la mano de otras instituciones
Tomar la importancia necesaria

En la infraestructura se necesita más empeño en todas las áreas de trabajo y en seguridad igual ya que es pésima la seguridad de instalaciones que tenemos

Mejoras en infraestructura

Una Tapia y cerrar el acceso por áreas traseras de la región donde puede ingresar cualquier civil

Promover proyectos de remodelación de las instalaciones, convenios interinstitucionales, convenios con asociaciones y municipalidades, así como la presentación de proyectos al ministerio de seguridad para las mejoras

Que las jefaturas le den más prioridad a todo ese tema

---

Fuente: Elaboración propia. (2022)

Según los datos recopilados en cuanto a las mejoras que consideran necesarias en la infraestructura y seguridad, la mayoría de los funcionarios consideran que se debe remodelar y mejorar las condiciones de la infraestructura en general, deben mejorar la iluminación, delimitar el perímetro con malla o con tapias, Consideran que una forma de mejorar la seguridad también es poniendo cámaras o que haya más personal interno que se dedique a la seguridad, Y en una minoría comentan otras mejoras como fumigación y limpieza, trabajar de la mano con otras instituciones para mejorar la seguridad y la infraestructura.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

En este capítulo se redactará las conclusiones y recomendaciones que se encontraron a través de toda la investigación realizada a la Dirección Regional Chorotega Norte (DRCN) del Ministerio de Seguridad Pública. A continuación, se realiza una interpretación y análisis de los datos obtenidos de estas fuentes.

### **Conclusiones**

1. La Dirección Regional Chorotega Norte (DRCN) gestiona la planificación para sus delegaciones policiales a través de las jefaturas administrativas y de operaciones quienes diseñan acciones que deberían ejecutarse, pero que las mismas quedan en escritorio y no logran consolidarse. Las acciones son ordenadas desde el Ministerio de Seguridad Pública, para que estas jefaturas las adapten y ejecuten, aunque no siempre se logran acoplar a las necesidades reales que tienen las Delegaciones.
2. Existe un alto riesgo antrópico al que se encuentra expuesta la Dirección Regional Chorotega Norte, debido a la falta de aseguramiento que ayude con los problemas de la infraestructura y del personal. Aunque en la DRCN se tiene un plan piloto a corto plazo el mismo no se encuentra orientado eficazmente.
3. Se puede evidenciar que desde el mando y la administración policial se ha esquivado la necesidad de atender con seriedad y responsabilidad la seguridad de las instalaciones de manera integral y como una labor esencial, permanente y en procura de mejora continua.
4. Existe un fuerte liderazgo de las jefaturas de la DCRN que logran que los funcionarios tengan una percepción muy positiva de su gestión, esto significa que el grado de influencia que los líderes ejercen sobre los colaboradores logre apoyar las acciones que se proponen para contrarrestar los problemas que existen en la administración de forma que los mismos funcionarios señalan que no es la dirección DRCN, la responsable de que algunas ideas o acciones no se ejecuten.
5. Las jefaturas de las Dirección Regional Chorotega Norte que lideran la gestión administrativa cuentan con los atributos y características necesarias para asumir la

responsabilidad y solución de los problemas de las delegaciones, que no llegan a ejecutarse como se planifican, debido a factores externos al liderazgo como lo son la asignación presupuestaria y otros recursos importantes para operar.

6. A pesar de que los funcionarios perciben que existe un buen liderazgo, las personas que se encuentran encargadas de la administración en la DRCN, no tienen la debida experticia por la forma en que se está administrando y solicitando los recursos.
7. El control administrativo que la Dirección Regional Chorotega Norte ejecuta no ha logrado detectar a tiempo las vulnerabilidades de la seguridad en los edificios, por lo que las áreas están en condiciones de riesgo (oficinas, dormitorios, parqueos, armería, entre otros)
8. Existe problemática en área perimetral externa generando falta de seguridad a las instalaciones ya que no es apta ni segura para los funcionarios y bienes en custodias, por lo que cualquier persona externa puede ingresar a hacer robos o daños.
9. En la administración y organización en la parte de seguridad, se debe remodelar y mejorar las condiciones de la infraestructura en general, ya que la mayoría de los funcionarios consideran una mala infraestructura.
10. La problemática principal está relacionada con los temas de presupuesto, capacitación y voluntad gerencial para el cuidado y mejoras de la institución. Así que la forma en que se administran los recursos y generan acciones que lleven a solucionar estos problemas, será la consecuencia del liderazgo y efectividad de la DRCN, independientemente de la percepción que los funcionarios tengan de quienes dirigen esta operación administrativa. El liderazgo debe ser la razón de lograr los objetivos.

## **Recomendaciones.**

1. Adaptar la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y planes de acción, establecidos por el MSP a la realidad de la Dirección Regional Chorotega Norte, creándolos propiamente a la medida de la región para que orienten a través de objetivos específicos y acciones concretas, considerando las oportunidades y amenazas del propio entorno y basadas en sus fortalezas y debilidades, lo que producirá mejoras enfocadas a su propia realidad, sin alejarse de la estrategia global del sector.
2. Realizar una planificación estratégica como un proceso continuo que les permita adaptarse al entorno dinámico y cambiante ya que la institución como tal depende mucho de situaciones imprevistas y emergencias de última hora, y esto no afecte las demás labores que son importantes para contrarrestar la seguridad.
3. Definir y estandarizar una gestión desde el plano administrativo que permita el inicio y desarrollo de una estrategia institucional sólida, cuya aplicación oriente a una cultura y un mejoramiento continuo sobre la seguridad de las instalaciones.
4. Analizar si la estructura organizacional que define las jerarquías, sus procesos y sus flujos, son los adecuados para poder lograr con lo que se planea y lo que se necesita a nivel regional.
5. Dar continuidad a las ejecuciones, tramites proyectos planeados y si por alguna razón no se puede finiquitar en el momento que no queden inconclusas, llevando un orden y seguimiento adecuado.
6. Solicitar al departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Seguridad Pública, que busque o asigne un programa enfocado en el liderazgo para realizar capacitaciones en busca de un mejoramiento eficaz en las debilidades ya expuestas.
7. Establecer un control administrativo adecuado a la labor tanto policial como administrativo, que evalúe las medidas de seguridad existentes para proteger los bienes donde se empleen una labor de todos los trabajadores.
8. Efectuar ordenamiento de funciones acorde a sus cualidades y destrezas a los funcionarios policiales y administrativos de la Dirección Regional Chorotega Norte.

9. Solicitar al Departamento de Salud Ocupacional del Ministerio de Seguridad Publica, que haga un estudio a cerca de las condiciones laborales para que se pueda implementar la seguridad de los edificios, las personas, la información y los bienes en custodia
10. Crear un modelo de administración donde se implemente una estrategia bien orientada, con el propósito de ejecutar lineamientos internos de manera que sea aplicables a medidas de valoración, control, administración de riesgo, amenaza u otras consideraciones identificadas que puedan ser propensos de causar alguna afectación.

## **CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.**

En este capítulo se realizará una propuesta de mejora como alternativa de solución de la problemática analizada en este trabajo de investigación. A continuación, se realiza una detallada presentación de nuestra propuesta.

### **Introducción.**

Luego de hacer un análisis de la Dirección Regional Chorotega Norte, de todas las áreas de las instalaciones se identificó las posibles amenazas que estuvieran afectando a la seguridad debido a la inadecuada gestión administrativa que se presenta en dicha regional.

Por lo que se pretende proponer un modelo administrativo de seguridad en todas las instalaciones policiales de la Dirección Regional Chorotega Norte, que comprenda la aplicación de un método de análisis y valoración de riesgos y amenazas; que deben considerarse. Esto por medio de un proceso de capacitación en las escuelas policiales a todos los funcionarios que laboran en la institución tanto administrativos como policiales, y de esta manera crear una cultura organizacional que cambie paradigmas y establezca valores que colaboren con la seguridad de las instalaciones, de sus perímetros, los activos, la información sensible que se maneja, el personal policial y administrativo, los usuarios y todos los elementos que convergen con las instalaciones.

### **Objetivo General.**

Promover la implementación de un modelo administrativo por medio de un plan de capacitación para la seguridad de las instalaciones que permita contrarrestar factores de riesgo asociados a la vulnerabilidad de los edificios policiales de la Dirección Regional Chorotega Norte.

## **Objetivos Específicos**

1. Capacitar a los funcionarios de la Dirección Regional Chorotega Norte en el nuevo modelo administrativo para la seguridad de las instalaciones.
2. Atacar factores de desinformación y desinterés en los funcionarios para cambiar la mentalidad de conformismo en la institución.

## **Acciones concretas.**

Crear un Modelo de administración orientado a la disminución de riesgos y amenazas, que debe considerar lo siguiente:

1. Una planificación de la Dirección Regional Chorotega Norte, basada en los lineamientos del Ministerio de Seguridad Pública, pero adecuada a la realidad de la región. Esto sugiere gestionar en el Ministerio de Seguridad Pública la asignación de recursos que permitan ejecutar las acciones incluidas en los planes generando mayor efectividad y eficiencia.
2. Una estructura organizativa en la Dirección y sus delegaciones enfocándose en disminuir los riesgos en seguridad en la parte de infraestructura. Esto significa reasignar funciones y ubicar correctamente a aquellos funcionarios que puedan dirigir la ejecución de estos proyectos.
3. Un sistema de control administrativo que permita a los líderes de la Dirección Regional Chorotega Norte, monitorear el avance de los proyectos que se ejecutan y que puedan indicar a tiempo acciones correctivas o cambios radicales a la manera en que se están implementando. Por ejemplo, la búsqueda y asignación de recursos.

Diseñar un programa de capacitación que busque crear una cultura organizacional orientada a establecer técnicas y estrategias para atenuar los riesgos, así como crear sensibilización de los funcionarios de la DRCN para trabajar con el mismo objetivo. Este programa se propone desarrollarlo en diferentes etapas:

1. Realizar un diagnóstico estratégico que involucre todas las actividades de la DRCN y sirva para identificar las necesidades de formación de los funcionarios para que puedan plantear estrategias que logran con la seguridad no solo de las instalaciones como tal sino también de sus perímetros, los activos, la información sensible que se maneja, el personal policial y administrativo, los usuarios y todos los elementos que convergen con las instalaciones.
2. Incluir en el proceso de inducción este tema como parte del proceso de entrenamiento en las escuelas policiales de nuevos colaboradores.
3. Aplicar un plan de formación interno dirigido a los funcionarios de la DRCN que actualmente están laborando en la institución.
4. Fortalecer el rol de liderazgo de los actuales jefes a cargo de la gestión administrativa en un proceso de formación de líderes buscando un mejor desempeño en la solución integral de los problemas de la DRCN.

#### **Recursos por utilizar.**

1. Solicitar redirigir y establecer el presupuesto de parte del Ministerio de Seguridad Pública para poder realizar la propuesta de capacitación a los funcionarios.
2. Personal encargado de participar en el proceso del nuevo modelo administrativo, con las funciones y competencias aptas para tomar decisiones en la ejecución de los nuevos procesos de planeación, estructura organizativa y control de los procesos.
3. Experto en capacitación en administración que brinde los siguientes elementos conceptuales necesarios para la formulación del modelo administrativo eficiente: conocimiento del ciclo administrativo y su importancia para el desarrollo de las delegaciones, el diseño de los objetivos estratégicos, la administración de los recursos

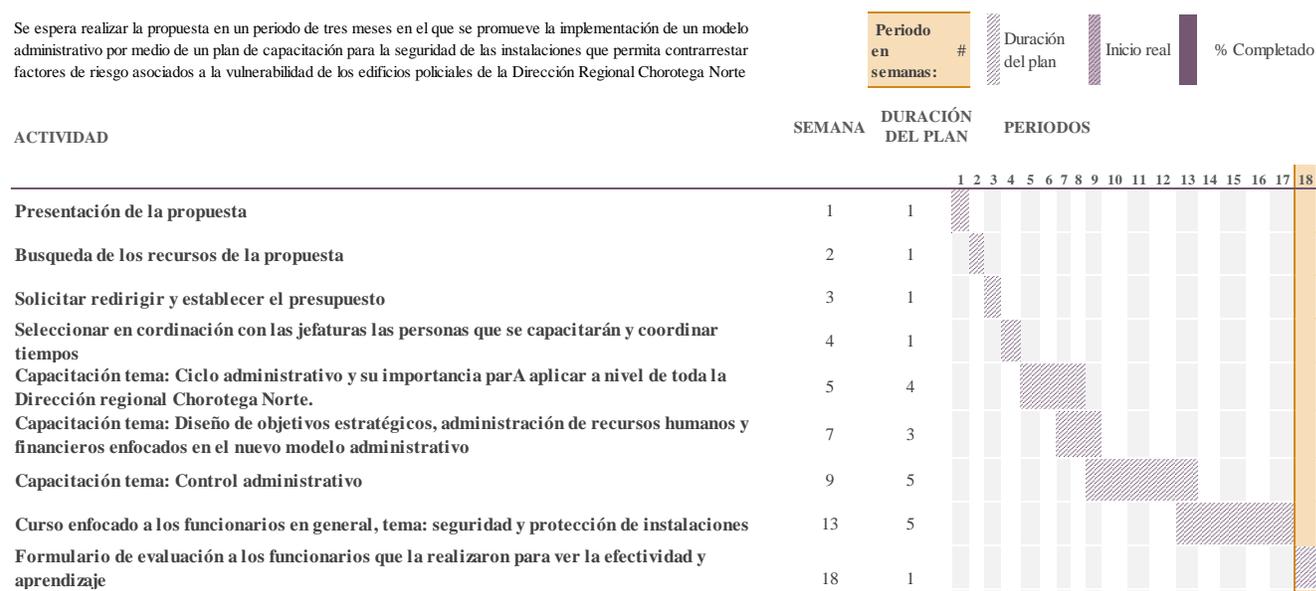
humanos y financieros de la organización, los mecanismos de control, y los elementos para la construcción de un nuevo modelo administrativo eficiente.

4. Solicitar al Departamento de la salud ocupacional del Ministerio de Seguridad Pública un funcionario capacitador que imparta curso de seguridad y protección de instalaciones que permita a la DRCN alcanzar mediante la adopción de nuevas medidas eliminar los riesgos que amenazan y también a contar con diversos planes por si suceden imprevistos.
5. Tramitar a través de convenios la instalación, los materiales de apoyo, equipo didáctico para todos los funcionarios que recibirán las capacitaciones.
6. Generar un formulario de evaluación para la capacitación acerca de la efectividad del programa. Esta estaría completamente relacionada con los objetivos antes mencionados, los cuales servirán para tomar decisiones a futuro y seguir potenciando la formación.

### Cronograma.

**Tabla 30.** Propuesta cronograma de capacitación del modelo de administración orientado a la disminución de riesgos y amenazas

Se espera realizar la propuesta en un periodo de tres meses en el que se promueve la implementación de un modelo administrativo por medio de un plan de capacitación para la seguridad de las instalaciones que permita contrarrestar factores de riesgo asociados a la vulnerabilidad de los edificios policiales de la Dirección Regional Chorotega Norte



Fuente: Elaboración propia (2022)

## Costos asociados a la capacitación

A continuación, se muestra los costos asociados a las actividades que se realizaran para para las debidas capacitaciones de los funcionarios de la Dirección Regional.

<b>Actividad</b>	<b>Horas por semana</b>	<b>Semanas</b>	<b>Precio por hora</b>	<b>total</b>
Ciclo administrativo	4 horas	4	50.000	800.000
Diseño de objetivos estratégicos.	4 horas	3	50.000	600.000
Control administrativo	4 horas	5	50.000	1.000.000
Curso seguridad y protección de instalaciones	4 horas	5	0	0
Formulario de efectividad y aprendizaje	2 horas	1	50.000	50.000
<b><u>Total</u></b>				<b><u>3.450.000</u></b>

Fuente: Elaboración propia (2022)

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Ackerman, S. (2013). *Metodología de la investigación*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones del Aula Taller. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/76246?page=66>.
- Arciniegas Ortiz, J. A. (2018). *Gestión del recurso humano en las organizaciones*. Bogotá, Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/122447?page=23>.
- Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. (2021). *Roles Estratégicos del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas*. Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2. Recuperado el febrero de 2022, de <https://www.gob.pe/4290-comando-conjunto-de-las-fuerzas-armadas-que-hacemos>
- Delgado, M. S. (2016). *Administración 1*. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/40412?page=97>
- Delgado, M. S. (2016). *Administración 1*. ed. México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/40412?page=57>
- Fernández, J (2017). *Seguridad Humana* (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona.
- García Dihigo, J. (2016). *Metodología de la investigación para administradores*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/70269?page=66>.
- Greene, J. (2018). *La Policía de Proximidad en Estados Unidos, cambio en la naturaleza, estructura y funciones de la Policía*. Boston: Escuela de Justicia Criminal. Recuperado el febrero de 2022, de [https://www.ojp.gov/sites/g/files/xyckuh241/files/media/document/213798\\_spanish\\_ch7\\_esp.pdf](https://www.ojp.gov/sites/g/files/xyckuh241/files/media/document/213798_spanish_ch7_esp.pdf)

- Hernández, Z. T. (2016). *Administración estratégica*. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/39403?page=51>
- Hernández, Z. T. (2016). *Administración estratégica*. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/usanmarcos/titulos/39403>
- Jackson, S. E., y Slocum Jr, J. W. (2017). *Administración: un enfoque basado en competencias* (12a. ed.). Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/40163?page=287>
- Koontz, H., Weichrich, H., y Cannice, M. (2008). *Administración Una perspectiva global y empresarial*.
- Koontz, H., Weichrich, H., y Cannice, M. (2008). *Administración Una perspectiva global y empresarial*.
- La Nación (2019) *Sala Constitucional ordena a Seguridad solventar las malas condiciones en 27 delegaciones policiales*, Recuperado el marzo del 2022 de <https://www.nacion.com/sucesos/judiciales/sala-constitucional-ordena-a-seguridad-solventar/4OWPEQFY5RGFTF5MC2DTSQZOU/story/>
- Luna González, A. C. (s.f.). *Proceso administrativo*. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/39415?>
- Mantilla Blanco, S. A. (2018). *Auditoría del control interno (4a. ed.)*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/70533?page=15>.
- Maranto Rivera, m, González Fernández, M (2017). *Fuentes de Información*. Universidad Autónoma de Estado de Hidalgo.
- Martínez, V. (2020). *Administración de lo simple a lo complejo*. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/131583?page=58>
- Martínez, V. (2020). *Administración: de lo simple a lo complejo*. Buenos Aires, Argentina, Pluma Digital Ediciones. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/131583?page=300>.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (DEMIPLAN). (2017). *Guía metodológica para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de infraestructura, equipamiento y operación policial en Costa Rica*. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (DEMIPLAN), 11-12. Recuperado el febrero de 2022, de <https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/methodology/Guia%20Infraestructura%20equipamiento%20y%20operacion%20policial.pdf>

Ministerio de Seguridad Pública. (2022). *Historia*. Portal Ministerio de Seguridad Pública, Recuperado el marzo de 2022, de <https://www.seguridadpublica.go.cr/ministerio/funciones.aspx>

Murillo, J. (2016). *Técnicas de Recogidas de Datos I: Cuestionarios y Escalas de Actitudes*. España: Universidad Autónoma de Madrid. Facultad de Formación de Profesorado y Educación. (Edición Electrónica). Disponible: [www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/Metodos/Ap\\_Instrumentos.doc](http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Metodos/Ap_Instrumentos.doc).

Pereira Palomo, C. A. (2019). *Control interno en las empresas*. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/124953?page=20>

Ramírez, M. Peña, A. M. M. y Tejada Betancourt, L. (II.) (2020). *Seguridad laboral y salud ocupacional*. Universidad Abierta para Adultos (UAPA). Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/175898?page=58>.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: *Diccionario de la lengua española*, 23.<sup>a</sup> ed., [versión 23.5 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [02-04-222].

Sabino, C. (2016). *El proceso de investigación*. Bogotá. Editorial Panamericana

Salgado Benítez, J. Guerrero López, L; Salgado Hernández, N. *Fundamentos de Administración*. ed. México D. F: Grupo Editorial Éxodo, 2016. 225 p. Disponible en: <https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/130328?page=211>. Consultado en: 02 Abr 2022

Secretaría de Gobernación de los Estados Unidos Mexicanos. (2016). *Foro Seguridad de Instalaciones del Gobierno. Secretaría de Gobernación de los Estados Unidos Mexicanos*. Recuperado el Febrero de 2022, de <https://www.gob.mx/segob#11457>

Therán Barrios, I., y Prieto Herrera, J. E. (2018). *Administración, teorías, autores, fases y reflexiones*. En J. E. Prieto Herrera. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/usanmarcos/titulos/70328>

Universidad San Marcos. (2022). *Introducción a las Organizaciones*. Canvas, 1-35.



## Anexo 2. Entrevista al director de la Dirección Regional Chorotega Norte

Universidad San Marcos

Licenciatura en Administración de empresas

Instrumento #1. Entrevista a Juan Carlos Arias Agüero.

<b>Fecha:</b> ____/____/____	<b>Hora:</b> _____
<b>Título del proyecto:</b>	Propuesta De Modelo De Administración Para El Fortalecimiento De La Seguridad En Las Instalaciones Del Ministerio De Seguridad Pública (Dirección Regional Chorotega Norte)
<b>Objetivo del instrumento:</b>	Conocer la gestión de planificación de la Dirección Regional Chorotega Norte para sus delegaciones policiales.
<b>Objetivo del instrumento:</b>	Identificar como la Dirección Regional Chorotega Norte se organiza para fomentar el aseguramiento integral de las instalaciones, personas y bienes institucionales
<b>Objetivo del instrumento:</b>	Determinar si las funciones del Control administrativo de la Dirección Regional Chorotega Norte refuerzan la seguridad para proteger los edificios, las personas, la información y los bienes en custodia.
<b>Instrucciones</b>	Las preguntas cerradas se ejecutan llenando el círculo, de la alternativa que más se parece a lo que usted piensa o según su opinión/experiencia. Las preguntas abiertas quedan al gusto y opinión de las respuestas.

### Parte 1. Preguntas personales.

<b>Muestra:</b>	3 personas
<b>Departamento:</b>	Departamento director de toda la Dirección Regional Chorotega Norte
<b>Pregunta</b>	<b>Respuestas</b>
¿Tiempo en la función de director o jefe de departamento?	
¿Nivel de estudio académico? Y Carrera	

### Parte 2. Preguntas sobre la gestión de la planificación.

A continuación, encontrará una lista de preguntas, por favor responda según su grado de percepción con cada una de ellas, respuestas abiertas.

¿Ejecutan la planificación que ayude a contrarrestar la infraestructura de la administración dentro de la DRCN?
¿Realizan análisis del entorno con un plan que ayude con el aseguramiento de la infraestructura y personal?
¿Mantienen objetivos propios de la DRCN, para proteger los edificios, las personas, la información y los bienes en custodia?
¿Diseñan planes de acción propios para identificar, minimizar, dirigir y controlar los principales riesgos y amenazas de la DRCN?

### **Parte 3. Preguntas sobre la coordinación de la organización.**

A continuación, encontrará una lista de preguntas, por favor responda según su grado de percepción con cada una de ellas, respuestas abiertas.

<b>Preguntas</b>
¿Cuentan con acciones planificadas que ayuden con el aseguramiento de la infraestructura de las instalaciones?
¿Cómo se organizan para poder ejecutar las acciones planificadas buscando identificar las fuentes de riesgo consideradas perjudiciales para atender de manera correcta la inseguridad?
¿Quién es el responsable de la planeación que garantice mantener entornos adecuados y seguros?
¿Quién realiza la distribución de las funciones del personal administrativo y policial?

### **Parte 4. Funciones del Control administrativo.**

A continuación, encontrará una lista de preguntas, por favor responda según su grado de percepción con cada una de ellas, respuestas abiertas.

<b>Preguntas</b>
¿Existe control interno dentro de la DRCN, quien lo regula e implementa?
¿Tienen manuales operativos que regule las funciones del control administrativo y de qué manera lo ejecutan?
¿Qué departamento vela por la aplicación de procedimientos para la seguridad integral de las instalaciones policiales?
¿Cuenta con acciones planificadas para solventar algún evento inesperado en la infraestructura?

***Muchas gracias.***

### Anexo 3. Cuestionario a funcionarios de Dirección Regional Chorotega Norte

Universidad San Marcos

Licenciatura en Administración de empresas

Instrumento #2. Cuestionario a 20 funcionarios.

<b>Fecha:</b> ____/____/____	<b>Hora:</b> _____
<b>Título del proyecto:</b>	Propuesta de modelo de administración para el fortalecimiento de la seguridad en las instalaciones del Ministerio de Seguridad Pública (Dirección Regional Chorotega Norte)
<b>Objetivo del instrumento:</b>	Especificar el tipo de liderazgo y su influencia en los funcionarios para contrarrestar los problemas y debilidades en la administración.
<b>Objetivo del instrumento:</b>	<b>del</b> Determinar si las funciones del Control administrativo de la Dirección Regional Chorotega Norte refuerzan la seguridad para proteger los edificios, las personas, la información y los bienes en custodia.
<b>Objetivo del instrumento:</b>	<b>del</b> Crear un modelo de administración que se pueda aplicar a la seguridad de las instalaciones de la Fuerza Pública del Ministerio de Seguridad Pública (Dirección Regional Chorotega Norte).
<b>Instrucciones</b>	Las preguntas abiertas quedan al gusto y opinión de las respuestas.

#### Parte 1. Preguntas personales.

<b>Muestra:</b>	20 personas			
<b>Departamento:</b>	Personal de la Dirección Regional Chorotega Norte			
<b>Edad</b>	18 a 25 años	26 a 35 años	36 a 45 años	Más de 46
<b>Genero</b>	M	F	N.I	
<b>Años de laborar en la Institución</b>	1 a 9 años	10 a 9 años	20 a 29 años	Más de 30
<b>Departamento o área que labora</b>				

#### Parte 2. Preguntas sobre Liderazgo.

A continuación, encontrará una lista de preguntas, por favor responda según su grado de percepción con cada una de ellas.

	Preguntas				
1	¿Para usted que es un verdadero líder?				
2	¿Con que atributos cuenta la jefatura? (Selección múltiple)				
	<input type="checkbox"/> Capacidad de respuesta oportuna	<input type="checkbox"/> Enfoque proactivo	<input type="checkbox"/> Comunicación efectiva		
	<input type="checkbox"/> Resiliencia	<input type="checkbox"/> Liderazgo empático	<input type="checkbox"/> Inteligencia emocional		
3	¿Está satisfecho con el desempeño que brinda la jefatura de su unidad? (Selección única)				
	<input type="checkbox"/> Muy Satisfecho	<input type="checkbox"/> Satisfecho	<input type="checkbox"/> Poco Satisfecho	<input type="checkbox"/> Nada Satisfecho	
4	¿Calificación que le da a su líder en comunicación asertiva de los planes y logros a su equipo?				
	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

5	¿Su jefatura tiene la experiencia requerida para administrar de manera efectiva?	
	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> No
6	¿Si su respuesta es no, que considera usted que requiere para ser un buen administrador y líder?	

### Parte 3. Preguntas sobre Funciones del Control administrativo.

A continuación, encontrará una lista de preguntas, por favor responda según su grado de percepción con cada una de ellas.

	Preguntas			
1	¿Cuáles riesgos en infraestructura en las instalaciones considera usted que existen en su Unidad policial			
2	¿Cuáles áreas (generales) son vulnerables en su Unidad? (Selección múltiple)			
	<input type="checkbox"/> Oficinas	<input type="checkbox"/> Dormitorios	<input type="checkbox"/> Parqueo	<input type="checkbox"/> Comedor
	<input type="checkbox"/> Área general	<input type="checkbox"/> Bodega	<input type="checkbox"/> Armería	
3	¿Considera usted que la problemática en la infraestructura genera una falta de seguridad a las instalaciones?			
	<input type="checkbox"/> Si		<input type="checkbox"/> No	
4	Explique.			
5	¿Cuáles tipos de amenazas antrópicas (provocada por las personas), se ve expuesta su unidad policial?			
	<input type="checkbox"/> Toma de rehenes	<input type="checkbox"/> Artefacto explosivo	<input type="checkbox"/> Manifestación	<input type="checkbox"/> Acto subversivo
6	¿Ha ocurrido algún incidente en la de infraestructura en su unidad, si responde sí ¿qué mejoras se realizó?			
	<input type="checkbox"/> Si		<input type="checkbox"/> No	
7	Si su responde es sí ¿qué mejoras se realizó?			
8	¿Conoce usted los elementos de Seguridad de Instalaciones de la Fuerza Pública?			
	<input type="checkbox"/> Si		<input type="checkbox"/> No	
9	Mencione algunos			

### Parte 4. Preguntas sobre seguridad integral.

A continuación, encontrará una lista de preguntas, por favor responda según su grado de percepción con cada una de ellas.

	Preguntas				
1	¿La jefatura ha implementado estrategias de seguridad que beneficie a la infraestructura de su unidad? ¿Cuáles?				
	<input type="checkbox"/> Si		<input type="checkbox"/> No		
2	¿Cuáles?				
3	¿Considera usted que la jefatura debe mejorar en la aplicación de los mecanismos existentes para solventar la problemática de infraestructura y seguridad?				
	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4	¿Considera usted que su Unidad cumple con las medidas básicas de Seguridad de Instalaciones?				
	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

5	¿Aplica usted medidas propias en Seguridad de Instalaciones en su Unidad?	
	( ) Si	( ) No
6	Mencione cómo.	

#### **Parte 4. Preguntas sobre modelo administrativo.**

A continuación, encontrará una pregunta, por favor responda según su grado de percepción, respuesta abierta.

	Preguntas
1	¿Recomendaciones para mejorar la infraestructura y la seguridad?