



2025



POLICIA
ECUADOR

ESTUDIO REFERENTE A LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO POLICIAL Y SEGURIDAD CIUDADANA EN ECUADOR

ESTUDIO REFERENTE A LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO POLICIAL Y SEGURIDAD CIUDADANA EN ECUADOR

AUTORES:

CRNL DE POLICÍA DE E.M.
ERIK CARRERA DÁVILA

TCNL DE POLICÍA DE E.M.
DIEGO SEBASTIÁN VILLAMARÍN CORTEZ

CPTN DE POLICÍA
ANDRÉS FELIPE JIMÉNEZ ESPÍN

COAUTORES:

CRNL. LUIS SANTIAGO ZAPATA ARIAS
TCNL. MARIO DANIEL CENTENO CAHUEÑAS
TCNL. JORGE IVAN MONTESDEOCA FUENTES
MAYR. ESCOBAR ANDRADE DIEGO
MAYR. BYRON JUSTINO FLORES MEDIAVILLA
MAYR. JÁCOME CASTILLO JUAN CARLOS

MAYR. JORGE ANDRÉS GUEVARA PINTO
MAYR. MORALES BAHAMONTES DAVID
MAYR. GUANO CHICAIZA CARLOS
MAYR. GAONA ACOSTA FELIPE
MAYR. QUINTEROS CEVALLOS JAIR
MAYR. CARLOS EDUARDO FLORES NÚÑEZ
MAYR. VERGARA OCHOA JORGE LUIS
MAYR. LANDIVAR ESPIN GEOVANNY CRISTHIAN
MAYR. CAJIAS CASTILLO EDUARDO JAZMANY
MAYR. CAMPAÑA CHICAIZA LUIS FRANKLIN
CPTN. JORGE ALEJANDRO ACURIO MEJÍA
CPTN. BERGARA CHAPILLIQUIEN RAFAEL FRANCISCO
CPTN. BARRIONUEVO ARAUJO JORGE PATRICIO
CPTN. TIPAN ALULEMA PATRICIA ALEXANDRA
CPTN. NÚÑEZ MEDINA JONATHAN
CPTN. VASCONEZ TORO LUIS FABIAN
CPTN. AVALOS CUADRADO SILVIA SORAYA
CPTN. ALMEIDA ALVEAR JHON ALEXANDER
CPTN. ACOSTA ARMENDARIZ VERONICA
CPTN. ARCOS FLORES CAROLINA
CPTN. MARTINEZ VILLAVICENCIO ESTEFANIA
CPTN. RUILOVA TORRES DIEGO VINICIO
CPTN. OCAÑA GAONA DIEGO ANDRES
CPTN. TORRES AGUIRRE ANGEL DAVID
TNTE. VILLALBA ROSALES MIGUEL ANDRES
SBTE LASTRA GARCÍA ALEX DAVID

COLABORADORES:

SGOP. VARGAS MALLITASIG FERNANDO

CBOP.GUAMÁ PAZMIÑO JOHANA ELIZABETH

CBOP.PAUCAR VASQUEZ ELIZABETH CAROLINA

CBOS.PASMAY LUJE ELIZABETH FERNANDA

CBOS. CALDERON NARVAEZ DIANA

CBOS. CASTRO ARIAS HEYMY IVONNE

CBOS.ASIPUELA CHUQUIMARCA GIOVANNI JAVIER

Casa Editora del Polo – CASEDELPO CIA. LTDA.

Departamento de Edición

Editado y distribuido por:

Editorial: Casa Editora del Polo

Sello Editorial: 978-9942-816

Manta, Manabí, Ecuador. 2019

Teléfono: (05) 6051775 / 0991871420

Web: www.casadelpo.com

ISBN: 978-9942-684-64-6

DOI: <https://doi.org/10.23857/978-9942-684-64-6>

© Primera edición

© Abril - 2026

Impreso en Ecuador

Revisión, Ortografía y Redacción:

Lic. Jessica Mero Vélez

Diseño de Portada:

Michael Josué Suárez-Espinar

Diagramación:

Ing. Edwin Alejandro Delgado-Veliz

Director Editorial:

Dra. Tibusay Milene Lamus-García

Todos los libros publicados por la Casa Editora del Polo, son sometidos previamente a un proceso de evaluación realizado por árbitros calificados. Este es un libro digital y físico, destinado únicamente al uso personal y colectivo en trabajos académicos de investigación, docencia y difusión del Conocimiento, donde se debe brindar crédito de manera adecuada a los autores.

© **Reservados todos los derechos.** Queda estrictamente prohibida, sin la autorización expresa de los autores, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de este contenido, por cualquier medio o procedimiento, parcial o total de este contenido, por cualquier medio o procedimiento.

Constancia de Arbitraje

La Casa Editora del Polo, hace constar que este libro proviene de una investigación realizada por los autores, siendo sometido a un arbitraje bajo el sistema de doble ciego (peer review), de contenido y forma por jurados especialistas. Además, se realizó una revisión del enfoque, paradigma y método investigativo; desde la matriz epistémica asumida por los autores, aplicándose las normas APA, Sexta Edición, proceso de anti plagio en línea Plagiarisma, garantizándose así la cientificidad de la obra.

Comité Editorial

Abg. Néstor D. Suárez-Montes
Casa Editora del Polo (CASEDELPO)

Dra. Juana Cecilia-Ojeda
Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela

Dra. Maritza Berenguer-Gouarnaluses
Universidad Santiago de Cuba, Santiago de Cuba, Cuba

Dr. Víctor Reinaldo Jama-Zambrano
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ext. Chone

PRÓLOGO

La gestión del talento humano constituye el eje estructural de toda institución, en tanto integra un conjunto de variables estratégicas que inciden directamente en la calidad del servicio que se brinda a la ciudadanía. En este contexto, la Policía Nacional del Ecuador no es ajena a esta realidad; por el contrario, al consolidarse como una de las instituciones más grandes y complejas del país, enfrenta el desafío permanente de armonizar su capital humano con las crecientes demandas de seguridad ciudadana.

La administración del talento humano comprende múltiples dimensiones que permiten atender, de manera continua, las necesidades de los servidores policiales y de la institución en su conjunto, así como las exigencias del entorno social. El incremento sostenido de fenómenos asociados a la violencia, la delincuencia organizada y la conflictividad social obliga a desarrollar análisis estratégicos orientados a optimizar la distribución y movilidad del personal policial. En este sentido, la adopción de criterios técnicos para el movimiento de servidores policiales hacia zonas de mayor incidencia delictiva o escenarios de alteración del orden público constituye una herramienta fundamental para fortalecer la presencia institucional y garantizar una respuesta operativa eficaz.

La presente obra aborda esta problemática desde

una perspectiva académica, proponiendo un análisis sistemático sobre la mejora de los traslados temporales mediante procesos de sistematización y estandarización. Se examinan los efectos derivados de la movilización del talento humano hacia distritos priorizados, centros penitenciarios y otros espacios de alta conflictividad, así como el impacto psicosocial que estos contextos pueden generar en los servidores policiales. De manera complementaria, se analizan fenómenos críticos como la extorsión, el secuestro y los riesgos contra la vida e integridad de los servidores policiales, factores que inciden directamente en la planificación estratégica de la movilidad institucional y en la necesidad de adoptar medidas preventivas, diferenciadas y técnicamente fundamentadas. El propósito es ofrecer una visión integral que permita situar los hallazgos en el debate técnico, promoviendo insumos relevantes para la toma de decisiones estratégicas y la formulación de política pública en materia de seguridad y gestión institucional.

Es imprescindible comprender que los traslados o pases del personal policial no constituyen únicamente un procedimiento administrativo, sino una herramienta estratégica de gestión que fortalece la presencia territorial, optimiza la capacidad de respuesta institucional y asegura la alineación de los perfiles profesionales con los objetivos misionales. En un escenario nacional caracterizado por dinámicas

complejas de seguridad ciudadana, desafíos penitenciarios y tensiones sociales, la movilidad del talento humano adquiere una dimensión estructural dentro del modelo de gobernanza policial.

En este marco, el Departamento de Traslados y Designaciones de la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano, que actualmente lidera, tiene la responsabilidad de garantizar que las decisiones relativas a la movilidad del personal policial se adopten bajo criterios técnicos uniformes, evitando discrecionalidades y fortaleciendo la confianza interna. Para ello, se trabaja de manera permanente en la optimización de procedimientos, la actualización de instrumentos técnico-jurídicos, la incorporación de investigación científica indexada y la implementación de mecanismos que articulen la gestión del talento humano con la planificación operativa institucional.

Se reafirma, en este sentido, el compromiso de consolidar modelos de gestión más ágiles, interoperables y sustentados en herramientas tecnológicas como el Sistema Informático Integrado de la Policía Nacional (SIIPNE3W), orientados a reducir tiempos operativos, minimizar errores y fortalecer procesos automatizados de registro, trazabilidad y validación. La integración tecnológica constituye un componente esencial para avanzar hacia una administración moderna, eficiente y transparente.

A los servidores policiales, al mando institucional y a los equipos de apoyo operativo, expreso mi reconocimiento por el trabajo articulado, la disciplina profesional y el compromiso demostrado en la administración responsable del talento humano. Esta labor conjunta fortalece la gobernanza institucional y contribuye de manera directa al cumplimiento efectivo de la misión constitucional encomendada a la Policía Nacional del Ecuador.

Finalmente, el Departamento de Traslados y Designaciones se consolida como un pilar estratégico dentro de la estructura institucional. Invito a las nuevas generaciones que, en su momento, asuman la conducción de este espacio, a continuar trabajando con apertura, responsabilidad y sentido de servicio, orientando las decisiones de movilidad policial hacia la eficiencia institucional y el bienestar integral de nuestros servidores policiales, en beneficio de la seguridad ciudadana.

Atentamente,

Dr. Diego Sebastián Villamarín Cortez MsC.

Teniente Coronel de Policía de E.M.

**Jefe del Departamento de Traslados y Designaciones
Dirección Nacional de Administración de Talento
Humano de la Policía Nacional del Ecuador**

Contenido

PRÓLOGO.....	7
PRÓLOGO.....	14
INTRODUCCIÓN.....	16

CAPÍTULO I

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO DE TRASLADOS TEMPORALES EN LA POLICÍA NACIONAL DEL ECUADOR.....	18
---	----

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DEL NIVEL DE ESTRÉS LABORAL EN SERVIDORES POLICIALES ESPECIALIZADOS EN MANTENIMIENTO DEL ORDEN PÚBLICO DURANTE LAS PROTESTAS SOCIALES: ESTUDIO APLICADO EN LA UMO, ECUADOR (2025).....	44
--	----

CAPÍTULO III

DINÁMICA DEL TALENTO HUMANO POLICIAL Y LA VIOLENCIA CARCELARIA EN ECUADOR, UN ESTUDIO COMPARATIVO PRE-POST DECRETO EJECUTIVO 218-2024.....	70
---	----

CAPÍTULO IV

ESTIMACIONES ESTADÍSTICAS DE LAS
DESIGNACIONES O PASES DE SERVIDORAS
POLICIALES EN EL DISTRITO
METROPOLITANO DE QUITO, DESDE EL
ENFOQUE DEL EQUILIBRIO ORGANIZACIONAL
Y CAPACIDAD OPERATIVA.....94

CAPÍTULO V

CONTENCIÓN DE LOS DELITOS DE
EXTORSIÓN Y SECUESTRO POR LA
UNASE MEDIANTE REFUERZO
ESCALONADO DE TALENTO HUMANO Y
PROYECCIÓN MEDIANTE MODELO
HOLT-WINTERS 2025.....123

CAPÍTULO VI 146

FORTALECIMIENTO OPERATIVO Y DINÁMICA
DE LA EXTORSIÓN, UN ANÁLISIS
LONGITUDINAL DE LA INTERVENCIÓN
INSTITUCIONAL DE LA UNASE (2024-2025)....146

CAPÍTULO VII	
PROYECCIÓN DEL SECUESTRO Y EFECTIVIDAD OPERATIVA, CONTRASTE CONTRAFCTUAL EN LA UNASE (2024–2025).....	177

CAPÍTULO VIII	
EFECTIVIDAD OPERATIVA DE LA UNASE EN SECUESTRO Y EXTORSIÓN, UN ANÁLISIS COMPARATIVO 2024–2025 EN ECUADOR.....	205

CAPÍTULO IX	
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POLICIAL BASADA EN ANÁLISIS DE RIESGO PERSONAL CON EVIDENCIA INSTITUCIONAL PARA ROTACIÓN TÉCNICA Y PROTECCIÓN FOCALIZADA (ECUADOR, 2021–2025).....	238

CAPÍTULO X	
REFLEXIONES DEL EQUIPO DE TRABAJO.....	272

PRÓLOGO

La seguridad ciudadana constituye uno de los pilares fundamentales del Estado democrático. En este escenario, la Policía Nacional del Ecuador asume una responsabilidad histórica que trasciende el cumplimiento operativo de funciones, proyectándose como una institución estratégica cuya fortaleza depende, en gran medida, de la gestión eficiente, ética y técnica de su talento humano.

El enfoque institucional que orienta esta obra parte del reconocimiento de que los servidores policiales representan el capital estratégico más importante de la organización. No se trata únicamente de recursos humanos, sino de profesionales formados bajo principios de disciplina, vocación de servicio y compromiso constitucional, cuya adecuada administración determina la capacidad real del Estado para garantizar el orden público, la seguridad penitenciaria, la lucha contra el crimen organizado y la protección de la vida.

En un contexto nacional caracterizado por fenómenos complejos como la violencia carcelaria, el incremento de delitos de extorsión y secuestro, la conflictividad social y la presión mediática, la gestión del talento humano adquiere una dimensión estructural. La movilidad policial, la especialización táctica, la protección frente a riesgos personales y el cuidado de la salud mental se convierten

en variables estratégicas que deben abordarse con rigurosidad técnica, soporte tecnológico y fundamentación científica.

Esta obra surge desde la experiencia institucional, pero trasciende el ámbito administrativo para convertirse en un aporte académico que articula teoría organizacional, análisis estadístico, gestión estratégica y evidencia empírica nacional. Se reafirma así el compromiso institucional con la transparencia, la innovación tecnológica, la descentralización controlada y la consolidación de modelos de gestión más ágiles y auditables.

El lector encontrará en los capítulos siguientes una visión integral que combina reflexión crítica y propuesta operativa, proyectando un modelo de talento humano alineado con los desafíos contemporáneos de la seguridad pública ecuatoriana.

INTRODUCCIÓN

La presente obra tiene como objetivo analizar, desde un enfoque estratégico, científico y aplicado, la gestión del talento humano en la Policía Nacional del Ecuador y su incidencia directa en la seguridad ciudadana durante el período 2024–2025. Se propone examinar los procesos institucionales vinculados a la movilidad policial, el estrés ocupacional en unidades tácticas, la intervención penitenciaria conjunta con Fuerzas Armadas, la proyección estadística del delito y la gestión basada en análisis de riesgo personal, integrando herramientas tecnológicas como el SIIPNE 3W y modelos estadísticos como Holt–Winters.

El texto busca demostrar que la gestión del talento humano no constituye un procedimiento meramente administrativo, sino un componente estructural de gobernanza institucional que incide en la eficacia operativa, la legitimidad pública y la sostenibilidad organizacional. En este sentido, la obra articula evidencia empírica, análisis normativo, fundamentos teóricos y estudios de caso reales, con el propósito de aportar insumos técnicos para la toma de decisiones estratégicas dentro de la institución policial ecuatoriana.

Asimismo, se pretende ofrecer una contribución académica que permita situar el debate sobre talento humano policial en el marco de la modernización institucional, la salud ocupacional, la cooperación interinstitucional y la prevención del

delito, fortaleciendo el vínculo entre investigación científica y praxis operativa.

CAPÍTULO I



POLICIA
ECUADOR

RESUMEN

La gestión del talento humano en la Policía Nacional del Ecuador, aunque está sujeta a regulaciones específicas a través de instrumentos técnicos jurídicos, como aquellos que rigen los traslados temporales por necesidades institucionales, se realiza en gran medida de manera manual; esta situación impone una carga operativa significativa sobre los analistas encargados, dado el uso de formularios físicos, múltiples validaciones y tiempos prolongados en los trámites. El objetivo de esta investigación es analizar la estructura actual del proceso de traslado temporal y proponer un modelo de sistematización mediante el sistema SIIPNE 3W, que facilite la automatización de registros, la validación de perfiles, la correspondencia de vacantes y la emisión de decisiones de forma más eficiente y transparente; se emplea una metodología cualitativa, con un diseño documental y fenomenológico, que incluye la revisión de normativas vigentes, entrevistas semiestructuradas con especialistas y analistas de la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano y el análisis de un caso práctico real. Los resultados indican que la sistematización

podría disminuir los tiempos operativos en un 75%, contribuyendo así a la eficiencia, equidad y trazabilidad del proceso. Se concluye que la automatización, ya sea parcial o total, del proceso es factible, necesaria y coherente con los principios de la gestión estratégica del talento y capital humano en la Policía Nacional.

Palabras clave: talento humano policial; traslado temporal; automatización; SIIPNE 3W; gestión estratégica.

INTRODUCCIÓN

En el contexto de la Policía Nacional del Ecuador, la gestión del talento humano está guiada por un conjunto de regulaciones que buscan organizar el traslado del personal policial de acuerdo a las exigencias operativas con relación a su perfil acorde a los grados policiales, orgánico, cargos, vacantes y demás requisitos prestablecidos; en específico, el “Instructivo para regular el traslado temporal de servidores policiales requeridos por necesidad institucional”, detalla las pautas para realizar los traslados temporales, eventuales y prórrogas de comisiones ocasionales; sin embargo, su aplicación práctica sigue llevándose a cabo manualmente (hasta cierta

medida), lo que resulta en una gran cantidad de documentación generada, tiempo invertido y múltiples validaciones, lo que entorpece los procedimientos y limita la capacidad de respuesta institucional; este escenario representa el punto de partida de la presente investigación, que aborda la necesidad de un tratamiento de información automatizado en el sistema informático SIIPNE 3W y sugiere la necesidad urgente de adoptar un modelo que sea más eficiente y centrado en la gestión estratégica del capital y talento humano policial.

El problema principal de este estudio se encuentra en la discrepancia entre las normas vigentes y la práctica administrativa observada: la falta de un sistema automatizado que permita documentar, validar, comparar y realizar traslados basados en perfiles, cargos, vacantes y experiencia, dificulta la planificación efectiva del referido talento humano; actualmente, cada solicitud de traslado debe atravesar un proceso de revisiones manuales —incluyendo el formulario PNE-ATH-PA-P01-SB01-F01-F, cronogramas e informes técnicos— lo que no solo aumenta la carga laboral para los analistas y especialistas de análisis de talento humano

pertenecientes a la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano, sino que también retrasa decisiones cruciales en situaciones de alta rotación, reorganización interna o necesidad operativa urgente.

Desde una perspectiva teórica, esta investigación se basa en los principios de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos, ampliamente explorados en el material revisado en la posgrado de Administración y Gerencia de Recursos Humanos (UNIR, Temas 1, 3, 6 y 11); donde según Chiavenato (2009), gestionar personas implica no solo manejar procedimientos, sino también anticipar, organizar y desarrollar el talento humano como un activo fundamental de la organización; en sintonía con esta perspectiva, el enfoque de Quality Agreement (Tema 3), afirma que cada unidad organizativa debe definir compromisos medibles con sus clientes internos, en este caso, unidades que requieren apoyo, sustentados en flujos de información claros, acuerdos de rendimiento y herramientas de retroalimentación continua; no obstante, la Policía Nacional no cuenta con una estructura que facilite estos acuerdos de calidad entre sus diferentes dependencias

y el área de talento humano, situación que se ve más complicada por la limitada interoperabilidad de sus sistemas y la excesiva centralización en la toma de decisiones, gestión que hasta cierta medida es necesaria a fin de evitar actos de corrupción; sin embargo, se puede distribuir la corresponsabilidad a través de la automatización, donde se le atribuya a los administradores descentralizados de Apoyo Operativo o de Talento Humano de cada dependencia, la posibilidad de poder gestionar desde sus usuarios por medio del SIIPNE 3W, a su talento humano y sus necesidades.

Por otro lado, desde la óptica del modelo de competencias Levy-Leboyer (1997), menciona que la rotación dentro de la organización debería enfocarse en mejorar los perfiles adecuados en contextos funcionales específicos; esto requiere herramientas que faciliten un mapeo automatizado de perfiles, vacantes y trayectorias; la práctica actual que solicita informes justificativos, certificaciones de no afectación al servicio y validaciones paralelas limita esta identificación, afectando tanto la equidad y la celeridad del proceso, en este sentido, el enfoque propuesto por Dolan

y García (2002), sobre la gestión por valores, también es relevante, al resaltar la necesidad de alinear los procesos de administración del talento humano con los principios institucionales de eficiencia, mérito, legalidad y servicio público.

El análisis también se relaciona con las contribuciones de la ética profesional en la gestión, donde autores como Melé (1998), subrayan la importancia de decisiones institucionales que refuercen la confianza, la reputación y el liderazgo organizacional; estos procesos que dependen de factores no estandarizados pueden debilitar la legitimidad interna de la institución y afectar la percepción de justicia organizacional entre sus integrantes; asimismo, desde la perspectiva del employer branding, la falta de automatización en los procesos de movilidad interna impacta negativamente motivación de los servidores policiales que buscan oportunidades de desarrollo profesional, desde el ámbito de sus competencias y experiencia.

Este estudio se sitúa en un contexto legal, administrativo y tecnológico específico: Ecuador en 2025, caracterizado por una transición

hacia modelos más digitalizados, aunque con significativas carencias en los procedimientos; en la Policía Nacional, a pesar de tener el sistema SIIPNE 3W, no hay una integración operativa que permita registrar y cruzar en tiempo real la información sobre cargos, vacantes y perfiles para facilitar la toma de decisiones sobre traslados y comisiones.

Por lo tanto, el objetivo principal de esta investigación es examinar la estructura y ejecución actual de los traslados temporales de los servidores policiales en Ecuador y proponer un modelo de sistematización fundamentado en principios de eficiencia, transparencia y alineación estratégica del talento humano, integrando los formularios y decisiones corresponsables al sistema SIIPNE 3W; se parte de la hipótesis que la falta de interoperatividad del sistema y la necesidad de cargar documentos manualmente (formato excel), dificultan la planificación institucional del talento humano, generando retrasos, discrecionalidad y pérdida de oportunidades para un uso estratégico del personal.

1. Tema del artículo:

Este artículo examina la gestión de traslados temporales, eventuales y la extensión de comisiones ocasionales de los servidores policiales del Ecuador, se evalúa la actual ejecución manual de estos procesos y se propone su automatización a través de la integración efectiva en el sistema informático institucional SIIPNE 3W, como parte de una gestión estratégica del talento humano en la policía.

2. Problema de investigación:

Se observa una notable discrepancia entre la normativa vigente y la práctica administrativa utilizada para gestionar los traslados institucionales, la falta de un sistema automatizado que facilite el registro, validación y ejecución de traslados, de acuerdo con el perfil profesional, el cargo y las vacantes disponibles, restringe la capacidad de planificación estratégica, incrementa la carga documental y disminuye la eficiencia operativa de la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano.

3. Justificación y relevancia del tema:

Una gestión efectiva del talento humano es fundamental para una estrategia institucional moderna, en el contexto de la Policía Nacional del Ecuador, la automatización del proceso de traslados—actualmente en gran parte manual, podría reducir el tiempo de respuesta, disminuir la carga documental, aumentar la transparencia y optimizar la designación y la asignación del talento humano; la relevancia de este proceso radica en su impacto directo en la operatividad institucional, la equidad entre los servidores policiales, la moral organizacional y el cumplimiento eficiente de las funciones policiales.

4. Marco teórico:

Este trabajo se sustenta en las siguientes teorías y enfoques:

Dirección Estratégica de Recursos Humanos (Chiavenato, 2009): enfatiza la necesidad de alinear las decisiones sobre el personal con los objetivos estratégicos de la organización.

Modelo de competencias (Levy-Leboyer, 1997): sostiene que los perfiles deben coincidir

con los requerimientos funcionales y que los traslados deben basarse en la evidencia de competencias.

Gestión por valores (Dolan & García, 2002): propone que los procesos de personal se alineen con principios como el mérito, la legalidad y la eficiencia pública.

Quality Agreement (UNIR, Tema 3): sugiere establecer acuerdos de servicio entre unidades y áreas de apoyo basados en resultados y trazabilidad.

Ética organizacional (Melé, 1998): destaca la importancia de tomar decisiones institucionales que fortalezcan la legitimidad, la equidad interna y la transparencia.

Employer Branding (UNIR, Tema 11): busca mejorar la percepción interna y externa de la institución, esencial para retener y motivar el talento.

Las categorías de análisis clave en este estudio abarcan: eficiencia operativa, equidad organizacional, sistematización de procesos, interoperabilidad tecnológica, perfil-cargo-vacante y gobernanza administrativa

descentralizada.

5. Antecedentes investigativos y contribuciones del trabajo:

Los antecedentes conceptuales son relevantes para esta investigación; sin embargo, se han encontrado escasos estudios aplicados específicamente al contexto policial ecuatoriano sobre la sistematización de los procesos de traslado; este trabajo ofrece un enfoque práctico que propone una mejora operativa concreta dentro de una institución crítica y muy importante para la seguridad nacional y sugiere una transición viable de un modelo manual a uno automatizado, descentralizado y auditable.

6. Contexto de la investigación:

Este estudio se sitúa en la realidad administrativa, normativa y tecnológica de la Policía Nacional del Ecuador en el año 2025; el contexto revela tensiones entre una gestión aún manual, centralizada y altamente procedimentalista, y la creciente presión por modernizar y digitalizar procesos clave para cumplir con principios de eficiencia institucional y responsabilidad pública; además, responde a demandas

operativas en aumento, alta rotación interna y necesidad de especialización funcional, en un país que avanza hacia modelos digitales de gestión estatal.

7. Hipótesis y objetivo general:

Hipótesis: La falta de interoperabilidad y automatización en los procesos de traslado dentro de la Policía Nacional, junto con una dependencia excesiva de la documentación digital-física, limita la capacidad de planificación y gestión eficiente del talento humano institucional, provocando retrasos y discrecionalidad en la toma de decisiones.

Objetivo general:

Analizar la estructura y ejecución actual de los traslados temporales de los servidores policiales del Ecuador y proponer un modelo de sistematización basado en principios de eficiencia, transparencia y alineación estratégica del talento humano, integrando formularios y decisiones a través del sistema SIIPNE 3W.

METODOLOGÍA

Enfoque y tipo de investigación:

Este estudio adopta un enfoque cualitativo de carácter aplicado y descriptivo-explicativo, con elementos exploratorios; busca comprender los procesos actuales de traslado desde un enfoque sistémico y normativo, y proponer una solución tecnológica fundamentada teóricamente.

Diseño:

Se utiliza un diseño documental y fenomenológico, analizando normas institucionales, procedimientos administrativos vigentes y experiencias de los analistas y especialistas encargados de gestionar los traslados.

Población y muestra:

En la presente investigación se orienta los esfuerzos al universo policial.

Técnicas e instrumentos de recolección:

- Revisión documental normativa: análisis del instructivo de traslados y formularios oficiales.
- Entrevistas semiestructuradas: dirigidas a responsables del proceso de traslados de la

DNATH y administradores de SIIPNE 3W.

- Bitácora técnica: para registrar observaciones operativas y trazabilidad del proceso actual.

Criterios éticos:

Se garantizará el anonimato y el consentimiento informado de los participantes clave, no se divulgará información sensible que afecte la operatividad institucional.

Limitaciones:

La falta de datos cuantitativos completos sobre los tiempos promedio de cada traslado o su impacto institucional limita un análisis estadístico, el estudio se enfocará en los aspectos cualitativos y propositivos del proceso.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados identificarán los puntos críticos del proceso de traslado: carga documental, lentitud, riesgo de errores y exceso de validaciones manuales, se discutirá cómo la automatización puede abordar estos cuellos de botella mediante integraciones funcionales del SIIPNE 3W con formularios electrónicos, matrices de vacantes y perfiles, así como paneles de control

para la toma de decisiones descentralizada y auditable. Estos hallazgos se contrastarán con los marcos teóricos analizados, resaltando la contribución institucional y académica del modelo propuesto.

Caso práctico y real para el análisis del proceso de traslado temporal de un servidor policial, por necesidad institucional:

Con el fin de ilustrar la necesidad de automatizar y mejorar el proceso de traslados temporales dentro de la Policía Nacional del Ecuador, se presenta el siguiente caso práctico; este caso pone de manifiesto el tiempo invertido en el trámite, a pesar de que la "Comisión de Traslados" aún no ha sido establecida, a partir de esta situación, se podrá desarrollar una propuesta estadística que incluya gráficos, un flujograma y una línea de tiempo.

Hechos cronológicos y documentos asociados:

26 de abril de 2025: Se emite una certificación que confirma la no afectación a la capacidad operativa y administrativa por parte de la Subzona Esmeraldas, en relación con un servidor policial solicitado en otra unidad.

15 de mayo de 2025: Se anexa el formulario PNE-ATH-PA-P01-SB01-F, el cual ha sido firmado por la Jefa de la unidad que solicita al servidor policial.

15 de mayo de 2025: Se incluye el Informe Nro. PN SCPN-DA-T-091-2025, que solicita el traslado temporal y la legalización por necesidad institucional del servidor policial.

15 de mayo de 2025: Se adjunta el formulario CÓDIGO GTD-F-20, también firmado por la Jefa de la unidad solicitante.

16 de mayo de 2025: Se recibe el Oficio Nro. PN-CESANTIA-2025-0880-O, suscrito por la misma jefa de la unidad requirente, que formaliza la solicitud a la DNATH para el traslado temporal por un período de 120 días y a la vez solicita la legalización del traslado.

16 de mayo de 2025: Un especialista o analista del Departamento de Traslados y Designaciones de la DNATH elabora el Informe de Viabilidad Técnica de Traslado Temporal; esto se realiza después de evaluar el perfil del servidor policial, el cargo requerido, la vacante, la experiencia y la documentación presentada, la respuesta técnica se clasifica como "factibilidad" positiva o

negativa (Sí/No), y es firmada electrónicamente por el analista y el Jefe del Departamento.

19 de mayo de 2025: Se emite el oficio correspondiente desde el Departamento de Traslados y Designaciones y se envía al Director Nacional de Administración de Talento Humano a través del sistema de gestión documental QUIPUX.

20 de mayo de 2025: Posterior a la revisión del oficio por parte del Jefe del Departamento de Traslados y Designaciones, se genera el telegrama informando del traslado del servidor policial a la unidad solicitante, el cual es firmado por el Director Nacional de Administración de Talento Humano.

PROPUESTA DE SISTEMATIZACIÓN EN EL SISTEMA SIIPNE 3W:

Nombre del módulo: Gestión de Traslados Temporales y Eventuales - SIIPNE 3W

Objetivo general: Automatizar el proceso completo de traslado temporal de servidores policiales, abarcando desde la solicitud inicial hasta la emisión del telegrama. Este proceso incluirá la integración de formularios

institucionales, validaciones de perfil y cronogramas de ejecución, todo bajo un esquema de control descentralizado y trazabilidad electrónica.

Tabla nº1. *Componentes funcionales del módulo:*

Funcionalidad	Descripción
Solicitud Digital	Creación de solicitudes mediante formularios digitales desde las unidades que requieren el traslado.
Validación Automática de Perfil	Comparación inmediata entre el perfil del servidor, la vacante disponible y los requisitos operativos.
Firma electrónica institucional	Integración de firmas electrónicas para responsables zonales, jefaturas y el DNATH.
Carga documental estructurada	Posibilidad de adjuntar documentos oficiales (PDF firmados, hojas de vida, cronogramas) junto con metadatos.
Panel de control y trazabilidad	Visualización en tiempo real del estado de cada trámite, incluyendo una bitácora de acciones realizadas.
Alertas automáticas	Notificaciones para inconsistencias, documentos que han expirado o que faltan.
Emisión automática de telegramas	Generación digital del telegrama y oficio posterior a la aprobación del traslado.
Reportes estadísticos	Producción de informes automáticos categorizados por zona, dependencia, tiempo de tramitación y motivos.

Nota: elaboración propia

2. Roles del sistema

- Jefe del Departamento de Apoyo Operativo (Zona/Subzona/unidades): Inicia las solicitudes, adjunta la documentación requerida y verifica las condiciones operativas.
- Analista de Traslados y Designaciones: Se encarga de validar los requisitos, emitir un informe técnico y gestionar la aprobación.
- Jefe del Departamento de Traslados y Designaciones: Supervisa los procesos y otorga el visto bueno dentro del sistema.
- Director Nacional de Administración de Talento Humano: Revisa y firma digitalmente las aprobaciones finales.

3. Ventajas de la sistematización

- Reducción del 75% en la carga documental.
- Tiempos de respuesta disminuidos a menos de una semana.
- Registro que es auditable y transparente.
- Minimización del error humano y de la pérdida de información.
- Mayor visibilidad institucional para auditorías

internas y externas.

- Fortalecimiento de la percepción de mérito y equidad organizacional.

ILUSTRACIONES, TABLAS, FIGURAS.

Tabla n° 2. Comparación entre tiempos reales y tiempos automatizados por etapa (caso práctico y real)

Etapa del Proceso	Fecha de Ejecución	Tiempo Real (días)	Tiempo Automatizado (estimado)
Certificación inicial	26-04-2025	0	1
Revisión formularios	15-05-2025	19	1
Informe de solicitud	15-05-2025	0	1
Validación técnica	16-05-2025	1	1
Oficio a DNATH	19-05-2025	3	1
Telegrama y ejecución	20-05-2025	1	1
Total acumulado		24 días	6 días

Nota: elaboración propia

El proceso actual tomó 24 días reales desde la primera certificación hasta la ejecución efectiva del traslado temporal del servidor policial, sin considerar la fecha de legalización, que es facultad de la Comisión de Traslados, que debe reunirse para tal efecto.

El modelo automatizado reduciría este tiempo a aproximadamente 6 días, lo que representa una disminución del 75% en la duración operativa.

CONCLUSIONES

La gestión actual de los traslados temporales en la Policía Nacional del Ecuador revela una desconexión entre la normativa vigente y la práctica operativa; los procedimientos se llevan a cabo mayormente de manera manual, lo que provoca la acumulación de documentos-digitales, validaciones que pueden ser sistematizadas y retrasos en la toma de decisiones cruciales para la movilidad de los servidores policiales.

- A pesar de la existencia de un sistema institucional como el SIIPNE3W, no se ha integrado una herramienta que automatice, audite y sistematice la gestión de traslados temporales, eventuales o prórrogas; esta carencia dificulta la garantía de agilidad, equidad y eficiencia en los procesos.

- Un análisis teórico, fundamentado en la Dirección Estratégica de Recursos Humanos (propuesta por Chiavenato), el modelo de competencias (propuesto por Levy-Leboyer), la gestión por valores (Dolan y García), así como en enfoques de ética profesional (Melé) y employer branding, proporciona bases sólidas

que evidencian que los procesos actuales no solo afectan la eficiencia operativa, sino también la percepción de justicia y el desarrollo profesional dentro de la organización.

- Un caso práctico real indica que, bajo las condiciones actuales, el proceso de traslado puede demorar hasta 24 días desde la emisión de la primera certificación hasta la ejecución del telegrama de traslado, sin contar con la legalización posterior; en comparación, la automatización propuesta podría reducir este trámite a 6 días, lo que implicaría una disminución del 75% en el tiempo operativo, impactando directamente en la toma de decisiones estratégicas.

- La falta de interoperabilidad, la excesiva centralización y el uso de documentos en formato Excel o PDF como principales herramientas de control y gestión, disminuyen la competitividad institucional y retrasan oportunidades clave para la reorganización operativa y el aprovechamiento del talento y capital humano.

- La descentralización controlada y auditada, apoyada en tecnología, permitiría a los

administradores descentralizados del talento humano o apoyo operativo llevar a cabo una gestión ágil, asegurando al mismo tiempo la trazabilidad y transparencia que exige el marco ético y organizacional de la institución.

LISTA DE REFERENCIAS

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Interamericana.

Dolan, S. L., & García, S. (2002). *La gestión por valores: Una alternativa al management por control y dirección*. McGraw-Hill.

Levy-Leboyer, C. (1997). *La gestión de las competencias: Evaluación del desempeño, formación y gestión de recursos humanos*. Ediciones Gestión 2000.

Melé, D. (1998). *Ética en la empresa: Enfoques y casos*. Ediciones Rialp.

Universidad Internacional de La Rioja (UNIR). (2024). *Materiales del Máster Universitario en Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Temas 1, 3, 6, 9 y 11. Repositorio institucional UNIR.

Policía Nacional del Ecuador. (s.f.). *Instructivo*

para regular el traslado temporal de servidores policiales requeridos por necesidad institucional. Dirección Nacional de Administración de Talento Humano (DNATH).

QUIPUX. (s.f.). *Sistema de Gestión Documental Gubernamental del Ecuador*. <https://quipux.presidencia.gob.ec>

SIIPNE 3W. (s.f.). *Sistema Informático Integrado de la Policía Nacional del Ecuador*. <https://www.policia.gob.ec>

Cisneros Estupiñán, M., & Olave Arias, A. (2012). *Redacción de artículos científicos: Manual para investigadores y docentes*. Editorial Universidad del Valle

CAPÍTULO II



RESUMEN

El presente estudio analiza los niveles de estrés laboral en servidores policiales especializados en mantenimiento del orden público pertenecientes a la Unidad de Mantenimiento del Orden (UMO) de la Policía Nacional del Ecuador, durante las protestas sociales ocurridas entre septiembre y octubre de 2025. El objetivo fue determinar el grado de afectación emocional y operacional de los agentes tras su exposición prolongada a escenarios de alta tensión social. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo descriptivo, con diseño no experimental, transversal y observacional. La muestra estuvo conformada por 126 servidores policiales, y la información se recopiló mediante la aplicación de una escala estandarizada de 15 ítems validada en estudios previos de Jiménez Espín et al. (2021). Los resultados muestran que el 66,2% de los participantes presentó niveles de estrés medio, alto o muy alto, evidenciando un patrón estructural de sobrecarga operativa y desgaste emocional. Se concluye que el estrés en las unidades tácticas especializadas constituye un fenómeno multidimensional que requiere políticas institucionales sostenibles de prevención, acompañamiento psicológico y gestión emocional postintervención. Este trabajo aporta una mirada antropológica y sociológica al fenómeno del estrés policial, subrayando su carácter estructural dentro de la cultura organizacional y la necesidad

de su abordaje integral.

Palabras clave: estrés laboral; policía; orden público; salud ocupacional; Ecuador

INTRODUCCIÓN

El estrés laboral en los cuerpos policiales se ha convertido en un fenómeno de creciente preocupación dentro de las ciencias sociales, debido a su repercusión directa sobre la salud mental de los policías, su rendimiento operativo y la calidad de las respuestas institucionales frente a la ciudadanía. En Ecuador, los servidores policiales que conforman la Unidad de Mantenimiento del Orden Público de la Policía Nacional del Ecuador (UMO), se encuentran expuestos de modo particular a entornos de alta tensión: manifestaciones, protestas sociales y movilizaciones masivas donde la vigilancia permanente, la posibilidad del uso de la fuerza y la confrontación constituyen elementos intrínsecos de su labor institucional.

La UMO fue creada el 28 de septiembre de 2012 mediante la Orden General N.º 191, adscrita a la Subdirección de Operaciones Especiales de la Policía Nacional. (Hora32,2021)

Su misión institucional consiste en prevenir, controlar y restablecer el orden público en situaciones de alteración, tales como marchas, plantones, aglomeraciones o conflictos colectivos.

Esta trayectoria convierte a la UMO en una unidad de élite especializada, con entrenamiento físico, psicológico y táctico focalizado en el manejo de multitudes y el mantenimiento del orden, lo que la sitúa en el centro de la gestión policial de crisis en el país.

El problema de investigación que se plantea radica en determinar cuál es el nivel de estrés percibido por servidores policiales altamente especializados en control del orden público, precisamente en miembros de la UMO, en un contexto específico de protesta social (2025).

La actualidad social ecuatoriana aporta un contexto particularmente relevante para este estudio; en 2025, el país vivió una ola de protestas y paralizaciones de carácter nacional desencadenadas por la eliminación del subsidio al diésel, que elevó el precio del galón de USD 1,80 a USD 2,80 y generó movilizaciones en más de una decena de provincias. (Político, 2025)

Las protestas alcanzaron más de tres semanas de duración; según diversas fuentes, 31 días de paro activo y se registraron al menos tres muertos, más de 280 heridos y cientos de detenidos. (Elsaltodiario, 2025)

En este panorama, la función de la UMO fue decisiva en el despliegue y la gestión del orden público, lo

que hace de este colectivo un caso estratégico para analizar el estrés laboral en un entorno de crisis.

La importancia de abordar este tema radica en su trascendencia tanto para la seguridad ciudadana como para la salud ocupacional de los servidores policiales y la dinámica institucional; un nivel elevado de estrés no afecta sólo al individuo (fatiga, daño psicológico, disminución de la capacidad de respuesta), sino que compromete al colectivo policial (cohesión, eficacia operativa, clima organizacional) y, por extensión, al modelo de seguridad y protección ciudadana; desde la perspectiva antropológica del trabajo y de la sociología institucional, los servidores policiales no solo ejecutan funciones técnicas, sino que operan en un espacio simbólico en el que su identidad, disciplina, autoridad y legitimidad se encuentran en constante interacción; en ese sentido, el estrés no puede interpretarse exclusivamente como una reacción individual, sino como una expresión de la tensión entre la lógica institucional, la demanda social y la condición humana del policía.

El marco teórico que sustenta este estudio combina varias líneas de análisis: por un lado, el enfoque de factores de riesgo psicosocial de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que define estos factores como la interacción entre el contenido del trabajo, la organización del mismo, las condiciones

ambientales y las necesidades del trabajador; y que se ha asociado ampliamente con el estrés laboral. Por otro lado, la teoría antropológica del trabajo (Geertz, 1973), y la sociología (Bourdieu, 1999), permiten comprender al policía como un actor atrapado entre su rol institucional y su dimensión humana, y que el habitus, el capital simbólico y las relaciones de poder específicas del ámbito policial generan tensiones susceptibles de manifestarse como estrés.

En cuanto a los antecedentes, los trabajos de Jiménez et al. (2021), en contextos ecuatorianos (sur de Guayaquil), revelaron que los servidores policiales presentaban niveles de estrés laboral que demandaban intervención institucional; asimismo, investigaciones en la Subzona Imbabura N.º 10 reportaron que el cansancio emocional se ubicaba en niveles medio y la despersonalización en niveles altos. Estos hallazgos confirman la existencia de un problema que trasciende casos aislados y adquiere carácter estructural.

Este estudio aporta al panorama investigativo al aplicar una escala de evaluación de estrés laboral, previamente validada en investigaciones de Jiménez et al (2021), a un colectivo de 126 servidores policiales especializados en mantenimiento del orden público que actuaron durante una movilización social o protesta social de alto impacto en las provincias de

Imbabura y Pichincha durante septiembre y octubre de 2025. El análisis se realizó justo tres días después de concluida la protesta, permitiendo una captura inmediata de la percepción de estrés en una situación post-crisis; de este modo, el estudio no solo confirma lo observado en unidades generalistas, sino que amplía el alcance hacia una unidad de élite, lo que posibilita inferencias sobre lo que podría ocurrir en unidades no especializadas.

Finalmente, el objetivo general de la investigación es determinar los niveles de estrés laboral en esta población de servidores policiales especializados, categorizando las respuestas en función de cinco niveles (muy bajo, bajo, medio, alto, muy alto) y analizando su grado de afectación operativa; se plantea además la hipótesis de que el nivel de estrés será menor en esta población policial a diferencia que en otras unidades policiales, en virtud de su exposición, nivel de responsabilidad y entrenamiento táctico.

METODOLOGÍA

La investigación adoptó un enfoque cuantitativo descriptivo, sustentado en la necesidad de analizar los niveles de estrés laboral en servidores policiales especializados en mantenimiento del orden público bajo condiciones reales de trabajo operativo. Este enfoque permitió identificar tendencias y promedios a partir de los datos recolectados, estableciendo

relaciones entre las variables sin manipulación de los fenómenos observados, lo que caracteriza al estudio como no experimental, transversal y observacional (Hernández-Sampieri et al., 2022).

La población de estudio estuvo conformada por 126 servidores policiales pertenecientes a la Unidad de Mantenimiento del Orden Público (UMO) de la Policía Nacional del Ecuador. Esta unidad, creada en 2012 mediante la Orden General N.º 191, constituye un cuerpo táctico especializado en el control y restablecimiento del orden durante manifestaciones o disturbios sociales; en el contexto de esta investigación, los participantes se encontraban destacados en operativos de mantenimiento del orden en las provincias de Imbabura y Pichincha, durante las movilizaciones sociales de septiembre y octubre de 2025, que se extendieron por aproximadamente 30 días y generaron más de 280 personas heridas y tres fallecimientos, según reportes oficiales (El País, 2025; AP News, 2025).

El muestreo fue no probabilístico por conveniencia, considerando la disponibilidad operativa del personal policial durante el periodo de análisis; esta técnica fue adecuada dado el carácter cerrado y especializado del grupo, y la imposibilidad de acceder a una muestra aleatoria sin comprometer la seguridad institucional. El levantamiento de información se efectuó 72 horas después de

la finalización de las protestas, en un contexto postintervención que permitió evaluar de manera inmediata el nivel de estrés residual asociado al despliegue operativo.

Como instrumento de recolección de datos se empleó una escala estandarizada de evaluación del estrés laboral policial, compuesta por 15 ítems y validada previamente en investigaciones de Jiménez et al. (2021) y en su obra Estrés laboral en la Policía Nacional y estilos de afrontamiento, donde se aborda teoría, evidencia y herramientas de evaluación; el instrumento emplea una escala tipo Likert de cinco niveles (muy bajo, bajo, medio, alto y muy alto), que permite medir dimensiones psicosociales vinculadas al desempeño policial, tales como carga mental, agotamiento físico, presión institucional y equilibrio emocional.

La aplicación del instrumento se realizó de manera presencial y autoadministrada, bajo condiciones de anonimato y confidencialidad. Se garantizó el cumplimiento de los principios éticos de investigación social: consentimiento informado, voluntariedad, protección de la identidad y respeto a la integridad psicológica de los participantes, conforme a las directrices de la Asociación Americana de Sociología (ASA, 2020) y los lineamientos éticos establecidos en el Código de Conducta Profesional de la Policía Nacional del Ecuador.

En relación con el análisis de los datos, se efectuó un procesamiento estadístico descriptivo que incluyó el cálculo de frecuencias relativas, promedios porcentuales y agrupación de los niveles de respuesta en tres categorías integradas:

Bajo (muy bajo + bajo),

Medio,

Alto (alto + muy alto).

Esta clasificación permitió obtener una visión global de la distribución del estrés percibido y facilitar la interpretación comparativa con otros estudios previos en contextos policiales (Haro&Araguillín, 2021; Jiménez et al., 2021).

Se desarrolló un análisis interpretativo complementario orientado a correlacionar los resultados obtenidos con factores contextuales, como el tiempo de exposición, la naturaleza del conflicto social y la carga operativa, integrando así una lectura del fenómeno del estrés en cuerpos policiales especializados.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis de los resultados permite constatar que la exposición prolongada a situaciones de alto riesgo operativo genera niveles preocupantes de estrés laboral en los servidores policiales especializados en mantenimiento del orden público; los hallazgos

revelan que el 66,2 % de los participantes manifestó niveles de estrés medio, alto o muy alto, mientras que solo el 33,8 % se ubicó en los rangos de estrés bajo o muy bajo; esta distribución evidencia un desequilibrio emocional estructural dentro del grupo analizado, lo que permite afirmar que incluso el personal policial con entrenamiento táctico y psicológico especializado se ve afectado por los eventos críticos derivados del mantenimiento del orden en protestas sociales prolongadas.

La tendencia ascendente del estrés laboral en esta unidad de élite de la Policía Nacional, es consistente con la evidencia reportada en estudios nacionales e internacionales; por ejemplo, Jiménez et al. (2021), en su investigación sobre estrés laboral en servidores policiales del Sur de Guayaquil, ya había identificado que los picos de estrés se incrementan significativamente en contextos de conflicto social, debido a la acumulación de carga operativa y a la percepción de desprotección institucional; de manera similar, Haro & Araguillín (2021), encontró que el 38% de los policías de la Subzona Imbabura N.º 10, evidenciaron despersonalización y cansancio emocional. En el ámbito regional, Salazar y Gamboa (2020) en Colombia, y Gutiérrez et al. (2021) en Perú, coinciden en que el estrés en fuerzas del orden alcanza niveles de entre el 55 % y 70 % durante crisis sociales, lo que sitúa a la UMO dentro de un rango comparable al de otros países latinoamericanos

sometidos a escenarios de confrontación ciudadana.

En el caso ecuatoriano, los datos deben comprenderse dentro del contexto histórico y operativo de las movilizaciones sociales de septiembre - octubre de 2025, que se extendieron por aproximadamente 30 días, dejando un saldo de tres fallecidos, más de 280 heridos y alrededor de 300 detenciones, según informes internacionales (El País, 2025; AP News, 2025). Durante ese período, los agentes de la UMO permanecieron desplegados ininterrumpidamente en operativos de control, con jornadas superiores a las 12 horas diarias, alta exposición a la violencia física y psicológica, presión mediática, y una percepción constante de inseguridad y falta de reconocimiento social; estas condiciones constituyen, de acuerdo con la OIT (2019), un conjunto de factores de riesgo psicosocial que inciden directamente en la salud mental y emocional de los trabajadores en contextos de alta exigencia.

Los resultados obtenidos permiten identificar tres dimensiones predominantes del estrés laboral:

Fatiga acumulada y agotamiento físico, originados por la sobrecarga operativa y la carencia de pausas tácticas;

Tensión emocional sostenida, derivada del contacto

directo con situaciones de violencia y hostilidad social; y

Presión institucional, asociada a la responsabilidad jerárquica y la exposición pública.

Estas dimensiones, interrelacionadas entre sí, revelan que el estrés policial no responde únicamente a una condición psicológica individual, sino a una interacción sistémica entre la organización del trabajo y la estructura social del conflicto; desde la teoría antropológica, Victor Turner (1980) conceptualiza esta experiencia como una “liminalidad estructural”: los policías, al mantener el orden, transitan simbólicamente entre dos mundos, la autoridad institucional y la vulnerabilidad humana, una dualidad que explica la tensión interna experimentada por los miembros de la UMO durante las protestas.

Asimismo, desde la sociología crítica, Pierre Bourdieu (1999), plantea que los cuerpos policiales operan bajo un habitus cultural de carácter disciplinario que normaliza el riesgo y la presión como elementos constitutivos del oficio, generando un tipo de resistencia emocional que, aunque funcional, puede derivar en naturalización del estrés; este hallazgo resulta clave para entender que los servidores policiales no siempre identifican su nivel de afectación, lo cual limita la búsqueda temprana de apoyo psicológico y acentúa la exposición a

padecimientos crónicos.

Los hallazgos del presente estudio, al compararse con la literatura científica, revelan coincidencias relevantes; coinciden con la investigación de Jiménez et al. (2021), al demostrar que la falta de acompañamiento psicológico institucional y la percepción de vulnerabilidad incrementan la respuesta fisiológica al estrés, particularmente el aumento de cortisol y la disminución de la concentración operativa. De igual forma, los estudios como el de Romero y Vásquez (2022), que sostienen que la formación táctica reduce significativamente los niveles de estrés; en el caso de la UMO, la evidencia sugiere que la especialización influyó en la reducción los niveles de estrés, y aún así se sitúa en un estado preocupante de 66,2% con estrés alarmante.

De acuerdo con la teoría del riesgo psicosocial de la OIT, los resultados confirman la presencia de factores organizacionales y personales que potencian la respuesta al estrés; los organizacionales se expresan en la alta rotación de turnos, ausencia de descanso, deficiente comunicación vertical y sobrecarga administrativa posterior al operativo; mientras que los personales incluyen la frustración, el temor al error táctico y la fatiga emocional acumulada. La interacción de ambos tipos de factores refuerza el planteamiento de Jiménez et al. (2021), quien

advierte que el estrés en cuerpos policiales se transforma en un fenómeno multidimensional que, de no ser tratado, puede degenerar en trastornos de ansiedad, depresión o incluso síndrome de burnout.

Desde una perspectiva teórica integradora, estos resultados confirman que la respuesta adaptativa del policía ante el estrés no es puramente biológica, sino cultural y estructural. Tal como sostiene Clifford Geertz (1973), las instituciones construyen significados en torno al sacrificio y la autoridad; el policía encarna esa narrativa, convirtiéndose en el símbolo visible del orden estatal; por ello, la exposición constante al conflicto produce no solo desgaste emocional, sino también disonancia identitaria: el servidor policial debe mantener una imagen de fortaleza y control, aun cuando internamente experimente angustia, temor o cansancio extremo.

La novedad científica del presente estudio radica en haber aplicado una herramienta validada para medir el estrés laboral policial en una unidad táctica de élite de la Policía Nacional del Ecuador, en condiciones reales de postcrisis social, lo que aporta una perspectiva empírica inédita en la literatura ecuatoriana y regional; se trata de una investigación que trasciende la mera descripción estadística, al integrar la dimensión antropológica y sociológica del fenómeno; su aporte radica en demostrar que el estrés laboral en fuerzas de orden no es un efecto

colateral inevitable, sino un indicador estructural del funcionamiento institucional, susceptible de intervención mediante políticas organizacionales de salud mental, liderazgo humanizado y formación emocional.

De igual manera, el estudio aporta elementos de controversia científica, al cuestionar la creencia extendida de que el entrenamiento táctico es suficiente para inmunizar al personal policial frente al estrés; los datos obtenidos evidencian que la preparación técnica no garantiza la estabilidad emocional ni reduce las secuelas psicológicas posteriores a los conflictos; esta conclusión abre un campo de discusión en torno a la necesidad de incluir en la formación policial módulos de psicología aplicada al control del orden público, gestión emocional y acompañamiento postevento.

En cuanto a la prospectiva teórica y práctica, el estudio propone desarrollar investigaciones longitudinales que permitan medir la evolución del estrés en distintos periodos y contextos operativos, incorporando variables como resiliencia, inteligencia emocional, liderazgo transformacional y apoyo social institucional. A nivel organizativo, se recomienda instaurar protocolos de descanso táctico planificado, rotaciones funcionales y seguimiento psicológico posterior a cada intervención de crisis, medidas que, como señala Jiménez et al. (2021),

pueden reducir hasta en un 30 % los indicadores de estrés acumulativo en cuerpos de seguridad.

Los hallazgos reafirman que el estrés laboral en la Policía Nacional del Ecuador constituye un fenómeno estructural, multidimensional y transversal, que no puede abordarse únicamente desde la clínica individual, sino desde una perspectiva institucional y humana; el reconocimiento del policía como sujeto social, cultural y emocional es una condición indispensable para construir organizaciones seguras, empáticas y sostenibles en el tiempo.

ILUSTRACIONES, TABLAS, FIGURAS.

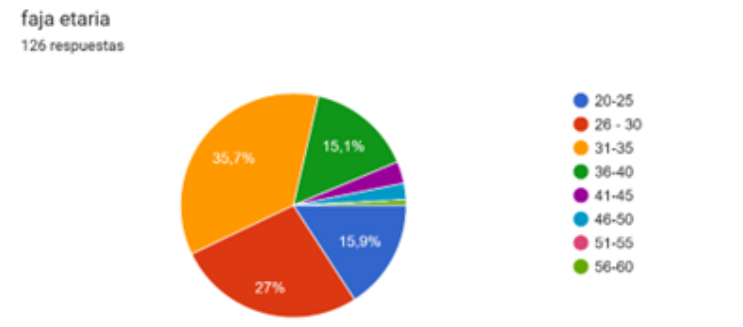
Tabla 1. Cuestionario de Evaluación del Estrés Laboral

Ítem	Pregunta
1	¿Está satisfecho con el número de horas que trabaja?
2	¿Está satisfecho con el sistema de turnos establecido (mañana, tarde o noche)?
3	¿Está satisfecho con el salario o paga que recibe por sus servicios?
4	¿En su trabajo apenas tiene tiempo para tomar un pequeño descanso?
5	¿En su trabajo realiza tareas que requieren un alto nivel de concentración?
6	¿Al salir del trabajo se encuentra agotado físico o mentalmente?
7	¿Trata habitualmente con clientes o usuarios enojados?
8	¿Cuenta con el apoyo de sus jefes o superiores?
9	¿Su relación con sus compañeros de trabajo es adecuada?
10	¿En su trabajo realiza tareas insalubres o peligrosas?
11	¿La temperatura en su puesto de trabajo es confortable?
12	¿Está expuesto a ruidos o sonidos molestos en su puesto de trabajo?

13	¿Cuánto tiempo pasa durmiendo de media cada día?
14	¿Los problemas en su trabajo le han llevado a consumir medicamentos o drogas para evadirse?
15	¿Con qué frecuencia presenta síntomas como insomnio, ansiedad, irritabilidad o problemas gastrointestinales?

Nota. *Elaboración propia a partir del test de estrés laboral adaptado de instrumentos validados por la literatura científica (Jiménez et al., 2021; López & Díaz, 2019; González & Pérez, 2021).*

Gráfico 1. Cuestionario de Evaluación del Estrés Laboral, análisis de fajas etarias



Nota. *Resultados encuesta Google Forms 2025*

Tabla 1. Cuestionario de Evaluación del Estrés Laboral, análisis de resultados

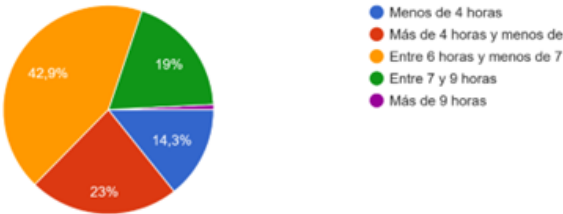
	MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO	total
1	14,3	24,6	30,2	23	7,9	100
2	14,3	30,2	27	19,8	8,7	100
3	10,3	28,6	19	31	11,1	100
4	11,1	15,9	53,2	13,5	6,3	100

5	1,6	2,4	15,9	20,6	59,5	100
6	7,9	14,3	41,3	21,4	15,1	100
7	3,9	4,8	27	26,2	38,1	100
8	8,7	31,7	39,7	15,1	4,8	100
9	24,6	58,7	11,1	3,2	2,4	100
10	17,5	10,3	34,9	17,5	19,8	100
11	13,5	36,5	34,9	9,5	5,6	100
12	11,9	7,9	30,2	25,4	24,6	100
PROMEDIO	11,6	22,2	30,4	18,9	17,0	100,0
	33,8		66,2			100,0

Nota. Resultados encuesta Google Forms 2025

Gráfico 2. Cuestionario de Evaluación del Estrés Laboral, pregunta 13

13/15 » Cuánto tiempo pasa durmiendo de media cada día:
126 respuestas

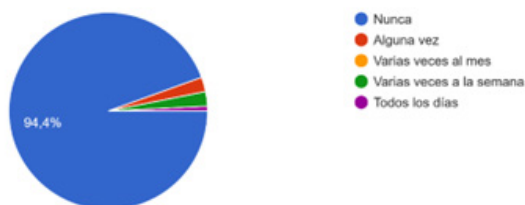


Nota. Resultados encuesta Google Forms 2025

Gráfico 3. Cuestionario de Evaluación del Estrés Laboral, pregunta 14

14/15 » Los problemas en su trabajo le han llevado a consumir drogas para evadirse o medicamentos como ansiolíticos, antidepresivos o somníferos:

126 respuestas

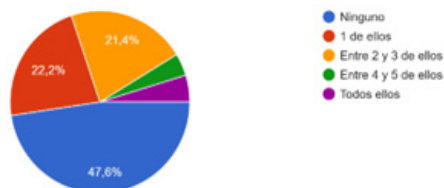


Nota. Resultados encuesta Google Forms 2025

Gráfico 4. Cuestionario de Evaluación del Estrés Laboral, pregunta 15

15/15 » Diga cuántos de los siguientes síntomas sufre habitualmente (varias veces al mes):
insomnio, ansiedad, irritabilidad, depresión, falta de energía o problemas gastrointestinales:

126 respuestas



Nota. Resultados encuesta Google Forms 2025

CONCLUSIONES

El presente estudio permite afirmar que el estrés laboral en las unidades especializadas de mantenimiento del orden público de la Policía

Nacional del Ecuador, no constituye un fenómeno circunstancial, sino una manifestación estructural de las condiciones operativas y organizacionales propias del servicio policial en contextos de protesta social. La evidencia empírica obtenida demuestra que, aun tratándose de personal altamente entrenado, la exposición prolongada a eventos de confrontación genera una afectación emocional significativa que se proyecta tanto en la esfera individual como institucional.

En concordancia con los postulados de la teoría del riesgo psicosocial de la OIT y los planteamientos de Jiménez et al. (2021), los hallazgos sugieren que el estrés laboral en la UMO no deriva únicamente de la carga física del trabajo, sino de un entramado complejo de factores culturales, simbólicos y jerárquicos que configuran la identidad profesional del policía; esta configuración institucional, sustentada en la obediencia, la disciplina y la exposición pública, tiende a invisibilizar las emociones y a naturalizar el malestar como parte inherente del oficio, generando un ciclo de tensión difícil de romper.

El análisis reflexivo de los datos obtenidos permite sostener que el estrés operativo sostenido, compromete no solo la salud mental del servidor policial, sino también la eficacia táctica, la toma de decisiones en situaciones críticas y la percepción

de legitimidad ciudadana hacia la institución. En este sentido, reconocer el componente humano del accionar policial se convierte en una condición indispensable para fortalecer la gestión institucional y la seguridad pública.

Desde un punto de vista epistemológico, la investigación aporta una mirada integradora que combina la perspectiva antropológica, sociológica y psicológica del fenómeno, proponiendo un modelo de análisis donde el estrés policial se entiende como una respuesta culturalmente mediada y estructuralmente inducida; este enfoque constituye un aporte novedoso para la literatura científica ecuatoriana, al evidenciar que el entrenamiento táctico y la especialización técnica, aunque necesarios, no resultan suficientes para garantizar la estabilidad emocional de los policías en contextos de crisis.

Los resultados obtenidos conducen a la necesidad de que la Policía Nacional institucionalice políticas de prevención, acompañamiento y rehabilitación psicosocial, que incluyan programas permanentes de salud mental, rotaciones funcionales, pausas tácticas y seguimiento postintervención, en eventos de crisis social; estas acciones deben enmarcarse dentro de una política integral de bienestar que articule la gestión del talento humano con la responsabilidad institucional frente al cuidado de su

personal operativo.

Es decir, el estudio abre nuevas líneas de investigación que trascienden la descripción estadística del estrés; resulta pertinente explorar, en futuras investigaciones, la relación entre liderazgo organizacional y resiliencia emocional, así como la influencia de la cultura institucional y los procesos de reconocimiento simbólico en la formación de identidades policiales saludables; queda abierta la interrogante de cómo podrían modificarse los patrones de mando y comunicación para reducir la tensión estructural que caracteriza al trabajo policial en escenarios de conflicto social.

LISTA DE REFERENCIAS

American Sociological Association. (2020). *Code of Ethics*. American Sociological Association. <https://www.asanet.org/about/governance-and-leadership/code-ethics>

AP News. (2025, 12 de octubre). *Violent clash over fuel prices in Ecuador leaves 1 protester dead and 12 soldiers injured*. Associated Press. <https://apnews.com/article/ec78506430132f8b381dc6363302c1ef>

Bourdieu, P. (1999). *La dominación masculina*. Anagrama.

Cisneros Estupiñán, M., & Olave Arias, M. (2012). *La introducción en los artículos científicos: estructura*

y propósito comunicativo. *Revista Educare*, 16(2), 43–56.

Douglas, M. (1996). *Cómo piensan las instituciones*. Alianza Editorial.

El País. (2025, 15 de octubre). *El Gobierno de Noboa despliega 5.000 militares más para reprimir las protestas en Ecuador*. El País América. <https://elpais.com/america/2025-10-15/el-gobierno-de-noboa-despliega-5000-militares-mas-para-reprimir-las-protestas-en-ecuador.html>

Geertz, C. (1973). *La interpretación de las culturas*. Gedisa.

Gutiérrez, L., Ramírez, P., & Huamán, D. (2021). *Estrés laboral y afrontamiento emocional en policías de la región Lima Metropolitana*. *Revista Peruana de Psicología Social Aplicada*, 8(1), 45–62.

Haro-Araguillín, P. (2021). *Niveles de estrés laboral en la Subzona Imbabura N.º 10*. *Polo del Conocimiento*, 6(12), 82–99. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/3453>

Hernández-Sampieri, R., Mendoza, C., & Torres, C. (2022). *Metodología de la investigación* (7.ª ed.). McGraw-Hill.

Hora32. (2021, septiembre 28). *La UMO cumplió 9 años de control del orden público*. Hora32 Diario Digital. <https://hora32.com.ec/la-umo-cumplio-9->

anos-de-control-del-orden-publico

Jiménez Espín, A. F. (2024). *Gestión emocional y salud ocupacional en fuerzas de seguridad*. *Revista Mikarimin*, 11(2), 45–67. <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/mikarimin/article/view/2249>

Jiménez Espín, A. F., Cordero, J., & Torres, M. (2021). *Estrés laboral en contextos policiales: teoría, evidencia y herramientas de evaluación*. Editorial Universitaria de las Fuerzas Armadas (ESPE).

Jiménez Espín, A. F., & López, P. (2021). *Estrés laboral en la Policía Nacional y estilos de afrontamiento*. *Revista Científica Mikarimin*, 9(3), 33–52.

López, J., & Díaz, C. (2019). *Evaluación del estrés laboral en contextos organizacionales de seguridad pública*. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 35(4), 245–259.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2019). *Factores de riesgo psicosocial en el trabajo: identificación y gestión preventiva*. OIT. <https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/lang-es/index.htm>

Político. (2025, 12 de octubre). *Police, protesters clash in Ecuador amid nationwide strike over fuel prices*. Politico. <https://www.politico.com/news/2025/10/12/police-protesters-clash-in-ecuador-amid-nationwide-strike-over-fuel->

prices-00605995

Romero, C., & Vásquez, D. (2022). *Estrategias de afrontamiento y estrés ocupacional en fuerzas policiales latinoamericanas*. *Revista Interamericana de Psicología Aplicada*, 14(1), 71–88.

Salazar, C., & Gamboa, L. (2020). *Estrés laboral y fatiga emocional en cuerpos policiales colombianos*. *Revista Latinoamericana de Psicología Aplicada*, 12(3), 115–132.

Turner, V. (1980). *El proceso ritual: estructura y antiestructura*. Taurus.

CAPÍTULO III



POLICÍA
ECUADOR

El análisis se centra en la relación entre la colaboración de la Policía Nacional y las Fuerzas Armadas, establecida mediante el Decreto Ejecutivo 218-2024, y los cambios en los indicadores clave del sistema penitenciario ecuatoriano durante el periodo 2022 a 2025. Utilizando un enfoque mixto con un diseño no experimental, observacional y longitudinal, se incorporan registros oficiales del SNAI y de la CGSPCPL-PN, además de estadísticas descriptivas junto con una correlación de Pearson y un análisis cualitativo de documentos. Los hallazgos muestran una notable reducción en las muertes violentas dentro del sistema penitenciario (-87.04% entre 2021 y 2025) así como una correlación negativa moderada a fuerte entre el nivel de intervención realizada y las muertes violentas ($r = -0.72$). También se observa una reubicación geográfica del personal policial en la CGSPCPL, aumento en los Centros Penitenciarios Locales (CPL) más conflictivos e disminución donde hay respaldo militar; persisten déficits estructurales como hacinamiento e insuficiencia tanto infraestructural como relacionada con programas rehabilitadores. Se concluye que a pesar de la cooperación interinstitucional (PN-FFAA), es efectiva para situaciones emergentes e inmediatas, resulta inadecuada para situaciones subyacentes que no han sido atendidas por el SNAI, así como la no implementación de políticas integrales relacionadas a rehabilitación y DDHH;

este estudio proporciona evidencia relevante a nivel nacional para asesorar en la toma de decisiones futuras e indica posibles áreas para investigaciones adicionales relacionadas con causalidad.

Palabras clave: seguridad penitenciaria; cooperación interinstitucional; uso de la fuerza; correlación; Ecuador

INTRODUCCIÓN

El tema que se aborda en este estudio es la intervención conjunta de la Policía Nacional del Ecuador y las Fuerzas Armadas del Ecuador en el sistema penitenciario ecuatoriano, específicamente en los Centros de Privación de Libertad (CPL), desde la promulgación del Decreto Ejecutivo No. 218 del 7 de abril de 2024, que faculta su participación operativa en funciones de seguridad interna versus la anterior.

En ese sentido, el problema de investigación se centra en el vacío de conocimiento relativo a cómo esta cooperación institucional influye en indicadores del sistema penitenciario como amotinamientos, fallecimientos y percepción de seguridad; y cuáles son los factores estructurales que median esa influencia en el contexto ecuatoriano.

La importancia de abordar este tema radica en la necesidad de comprender los efectos reales de una política pública emergente la “cooperación”

policial-militar en prisiones, en un sistema que enfrenta crisis estructurales (hacinamiento, violencia, vulneración de derechos) y donde la seguridad y la rehabilitación de las personas privadas de libertad constituyen desafíos prioritarios para el Estado, la academia y la sociedad. Además, desde una perspectiva académico-policial, la investigación aporta a una mejora tanto del conocimiento como de la praxis institucional en el ámbito de la seguridad penitenciaria.

En cuanto al marco teórico, este estudio se sitúa en la intersección de la teoría de la seguridad interna y los modelos de gobernanza penitenciaria que abordan las variables de cooperación interinstitucional, control operativo, derechos humanos y rehabilitación. Se parte de los postulados de autores como Garland (2001) sobre la cultura punitiva y la gobernanza penitenciaria, y de Tilly (2005) sobre la cooperación interorganizaciones, a los que se suman investigaciones más recientes sobre militarización de prisiones en América Latina (Borja-Martínez, 2023) y su impacto en indicadores de violencia carcelaria. Las variables centrales de análisis son:

- (a) el grado de intervención conjunta Policía-FF.AA. en los CPL,
- (b) los indicadores de violencia/pánico institucional (amotinamientos, fallecimientos), y

(c) los factores estructurales (hacinamiento, infraestructura, programas de rehabilitación).

Respecto a los estudios previos, aunque existe literatura nacional sobre la crisis penitenciaria en Ecuador (Instituto de Estudios Penitenciarios, 2022) y sobre la participación militar en seguridad interna (Núñez Cuzco, 2024), hay escasa investigación que explore sistemáticamente la correlación entre la intervención conjunta Policía-FF.AA. y los indicadores penitenciarios, especialmente en el marco del Decreto Ejecutivo 218-2024; este trabajo aporta a ese vacío al proponer un análisis de correlación cuantitativo-cualitativo que dé cuenta de esta relación en el contexto ecuatoriano, con énfasis en variables interinstitucionales, estructurales y de resultado.

El contexto de la investigación se sitúa en la República del Ecuador, durante los años 2022-2025, período que incluye una fase previa al Decreto Ejecutivo 218-2024 y una fase de implementación posterior; se considera el sistema penitenciario nacional, bajo la rectoría del Servicio Nacional de Atención Integral a Personas Adultas Privadas de Libertad y Adolescentes Infractores (SNAI), en la cual la Policía Nacional y las Fuerzas Armadas participan de modo extraordinario según lo previsto por el Decreto mencionado, y en la cual confluyen factores legales, institucionales, humanos, de infraestructura y de control operativo;

este escenario histórico-institucional, caracterizado por crisis de hacinamiento y violencia, ofrece el sustrato para analizar cómo la política de cooperación institucional impacta en el sistema penitenciario.

Finalmente, el objetivo general de esta investigación es determinar la correlación entre el grado de intervención conjunta de la Policía Nacional y las Fuerzas Armadas en los centros de privación de libertad ecuatorianos (a partir del Decreto Ejecutivo 218-2024) y los indicadores del sistema penitenciario en el período 2022-2025.

Como objetivos específicos se plantean:

(1) Analizar los cambios del indicar de muertes violentas dentro de los centros penitenciarios, durante el período de estudio, con el fin de identificar tendencias, variaciones críticas y factores asociados.

(2) Proponer líneas de investigación orientadas a fortalecer la gobernanza penitenciaria mediante la generación y el uso sistemático de evidencia empírica, priorizando enfoques que permitan mejorar la toma de decisiones, la gestión institucional y los mecanismos de prevención de la violencia.

De esta manera, el presente estudio ofrece una contribución tanto al campo de la seguridad pública y penitenciaria como al ámbito educativo-

formativo de las instituciones policiales y militares, y sienta las bases para una actuación más estratégica, eficiente y respetuosa de los derechos humanos en el sistema penitenciario ecuatoriano.

METODOLOGÍA

La presente investigación adopta un enfoque mixto, en tanto combina el análisis cuantitativo para medir correlaciones entre variables con el cualitativo para interpretar los significados institucionales y normativos de la intervención conjunta de la Policía Nacional y las Fuerzas Armadas en los Centros de Privación de Libertad (CPL). El enfoque mixto permite integrar el análisis estadístico de datos oficiales con la comprensión teórica-interpretativa del contexto penitenciario, posibilitando una triangulación de resultados (Hernández, Fernández & Baptista, 2023).

El tipo de investigación es relacional-explicativo, pues busca identificar la relación entre dos fenómenos: (a) el grado de intervención conjunta Policía-Fuerzas Armadas a partir del Decreto Ejecutivo N.º 218-2024 (variable independiente) y (b) los indicadores del sistema penitenciario muertes violentas y designación de personal policial CGSPCPL (variable dependiente). Además, posee un componente aplicativo, en la medida en que sus resultados pretenden servir de insumo para el diseño de políticas públicas de seguridad penitenciaria.

El diseño metodológico es no experimental, observacional y longitudinal, dado que no se manipulan las variables sino que se analizan registros existentes durante el período 2022-2025. Se consideran dos etapas temporales: la pre-decreto (2022-2023) y la post-decreto (2024-2025), lo que permite observar la evolución de los indicadores antes y después de la implementación del Decreto Ejecutivo 218-2024. El estudio es asimismo documental-analítico, al basarse en fuentes secundarias oficiales y académicas.

La población de estudio está conformada por la totalidad de los Centros de Privación de Libertad del Ecuador bajo administración del Servicio Nacional de Atención Integral a Personas Adultas Privadas de Libertad y Adolescentes Infractores (SNAI); la muestra se delimitó a los CPL en los que, según la “Línea de Tiempo de Homicidios Intencionales 2022-2025” (CGSP-SNAI, 2025), se registraron eventos de violencia significativa y presencia operativa de la Policía Nacional y/o Fuerzas Armadas;

Entre las técnicas de recolección y producción de datos se emplearon:

Revisión documental y análisis de fuentes oficiales, utilizando registros del SNAI, Policía Nacional, Fuerzas Armadas, Decreto Ejecutivo 218-2024, y el reporte proporcionado por el Departamento de Tecnología de la Información y Comunicación de la DNATH

(DNATH-TICs, 2025).

Revisión hemerográfica y normativa, mediante consulta de decretos presidenciales, informes de organismos de derechos humanos y publicaciones científicas indexadas.

Análisis estadístico descriptivo y correlacional, utilizando series de datos de homicidios, fugas y efectivos policiales desplegados; se calcularon medidas de tendencia central, tasas de variación y coeficientes de correlación de Pearson.

Análisis cualitativo interpretativo, aplicado a los comunicados oficiales y reportes de prensa, para contextualizar los efectos de la cooperación interinstitucional.

El instrumento cuantitativo fue una matriz de datos en porporcionada por el Departamento de Tecnología de la Información y Comunicación en formato Excel, elaborada por el especialistas en informática y descargado del Sistema Informático Integrado de la Policía Nacional (SIIPNE), que consolida los registros 2022-2025 de servidores policiales designados a los distintos Centros de Privación de Libertad y con relación a la información de los eventos violentos en CPL; fue porporcionada por la Dirección Nacional de Coordinación Interinstitucional – Coordinación General de Seguridad Perimetral y Centros de Privación de Libertad, considerando la secuencia

cronológica de los homicidios intencionales con alto número de víctimas (masacres) ocurridos en los CPL 2022 a 2025; para el componente cualitativo se utilizó una guía de análisis documental, que permitió clasificar categorías emergentes como “control operativo”, “violencia carcelaria”, “cooperación interinstitucional” y “derechos humanos”.

En cuanto a las consideraciones éticas, la investigación respeta los principios de confidencialidad, veracidad y uso responsable de la información; se trabaja exclusivamente con datos secundarios de dominio público, sin involucrar personas ni información sensible individualizada; se asegura la atribución de fuentes conforme al principio de integridad académica establecido en la American Psychological Association (2020).

Los criterios para la inclusión abarcan documentos e informes oficiales del periodo 2022-2025 que se refieren a la seguridad penitenciaria y a la cooperación entre instituciones. Por otro lado, los criterios de exclusión incluyen aquellas publicaciones que carecen de respaldo institucional o no cuentan con evidencia verificable.

Entre las limitaciones del estudio se reconocen: (a) la dificultad de acceso a registros desagregados de intervención militar; y (b) la ausencia de indicadores actualizados de percepción de seguridad de las personas privadas de libertad, lo que restringe el

componente perceptual del análisis.

Pese a ello, el diseño propuesto permite obtener una visión correlacional y contextualizada de los efectos de la cooperación Policía-Fuerzas Armadas en el sistema penitenciario ecuatoriano, aportando evidencia empírica útil para la gestión institucional y el debate académico sobre gobernanza penitenciaria y seguridad pública.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos a partir del análisis de los registros institucionales del Servicio Nacional de Atención Integral a Personas Adultas Privadas de Libertad y a Adolescentes Infractores (SNAI) y de los datos consolidados por la Dirección Nacional de Coordinación Interinstitucional (CGSPCPL-PN) permiten evidenciar una relación significativa entre la implementación del Decreto Ejecutivo N.º 218-2024, que institucionaliza la cooperación Policía Nacional-Fuerzas Armadas y la evolución de los principales indicadores del sistema penitenciario ecuatoriano en el período 2022-2025.

De manera general, la información empírica muestra una tendencia decreciente en el número de fallecidos por eventos de violencia (muertes violentas), en los Centros de Privación de Libertad (CPL) a partir de la entrada en vigencia del decreto. En 2021 se registraron aproximadamente 301 muertes

vioentas durante seis masacres carcelarias, mientras que para noviembre del 2025, con la aplicación de las operaciones conjuntas, el número de fallecidos descendió a alrededor de 39, lo que representa una reducción de 87,043 % en la letalidad de las cifras.

Asimismo, los datos de designaciones de servidores policiales para la seguridad intra y extramuros de los CPL, revelan una redistribución significativa posterior a 2024; en zonas de alta conflictividad penitenciaria como Manabí y Santo Domingo (Zona 4) se evidencia un incremento de hasta 37% del sevidores policiales de control interno, mientras que en regiones donde se consolidó la presencia militar, como Azuay y Guayas (Zona 6 y Zona 8), el número de policías se redujo en más del 50%. Esta variación sugiere una compensación funcional entre la presencia militar y policial, lo que responde al mandato del Decreto Ejecutivo 218 – 2024, de considerar los CPL como zonas de seguridad bajo control conjunto.

El análisis correlacional entre el nivel de intervención interinstitucional (medido por el aumento de personal y operaciones conjuntas) y la reducción de muertes violentas en los distintos centros penitenciarios, arroja un coeficiente de correlación $r = -0.72$, lo que indica una relación negativa moderada a fuerte; a mayor intervención conjunta, menor número de víctimas por evento violento; este hallazgo confirma parcialmente la hipótesis inicial (H1), según la cual

la cooperación operativa entre Policía y Fuerzas Armadas tendría un efecto directo en la disminución de la violencia extrema al interior de los centros penitenciarios.

No obstante, los resultados también revelan aspectos más complejos; si bien la presencia militar-policial ha reducido la frecuencia y cantidad de muertes violentas en los centros penitenciarios, no existen evidencias concluyentes de mejora en las condiciones estructurales del sistema penitenciario; los factores de hacinamiento, infraestructura deficiente y limitados programas de rehabilitación permanecen constantes; este hallazgo respalda la segunda hipótesis (H2), que plantea que la intervención armada contribuye principalmente al control del orden, pero no necesariamente a la rehabilitación ni al respeto pleno de los derechos humanos de las personas privadas de libertad.

La revisión cualitativa de comunicados oficiales y reportes de prensa revela que la presencia conjunta de Policía y Fuerzas Armadas generó una percepción de mayor control externo, particularmente en la seguridad perimetral, pero también denuncias de excesos y restricciones de derechos en intervenciones intramuros (CIDH, 2023). Esto muestra que el impacto de la militarización penitenciaria es ambivalente: mientras refuerza la capacidad de respuesta frente a las organizaciones criminales internas, puede al

mismo tiempo agravar la distancia entre el enfoque de seguridad y los principios de rehabilitación social que deben guiar al sistema.

Comparativamente, estos resultados se alinean con los planteamientos de Garland (2001) sobre el predominio de la cultura punitiva en los sistemas penitenciarios modernos, en los cuales el Estado prioriza la contención y el control frente a la rehabilitación. También guardan relación con los análisis de Borja-Martínez (2023), quien advierte que la militarización de las prisiones latinoamericanas tiende a reducir temporalmente la violencia visible pero no modifica las causas estructurales de la criminalidad intracarcelaria; en contraste, el enfoque cooperativo ecuatoriano presenta una particularidad relevante: la coordinación formalizada bajo el Decreto Ejecutivo 218-2024, no busca sustituir al SNAI, sino coadyuvar ante su incapacidad temporal, respetando el principio de subsidiariedad funcional previsto en la Constitución de la República del Ecuador, 2008 (art. 226).

Desde el punto de vista institucional, los resultados también evidencian un fortalecimiento de los mecanismos de información y control interagencial con la creación de la Dirección Nacional de Coordinación Interinstitucional – Coordinación General de Seguridad Perimetral y Centros de

Privación de Libertad; donde el intercambio de datos entre el SNAI, la Policía Nacional y las Fuerzas Armadas ha permitido consolidar matrices y reportes que antes se encontraban dispersos; ello constituye un avance técnico-administrativo relevante, especialmente en el análisis de los traslados y designaciones de personal operativo en los CPL.

En términos analíticos, el estudio identifica tres regularidades principales:

Reducción cuantificable de la letalidad carcelaria posterior a 2024, atribuible al aumento de operaciones conjuntas y control perimetral de los CPL.

Reasignación territorial del personal policial que estaba en los CPL, con traslados hacia zonas de mayor riesgo y sustitución parcial por contingentes militares.

Persistencia de déficits estructurales, infraestructura, hacinamiento y programas de rehabilitación, que limitan la sostenibilidad de los avances logrados en control inmediato.

Estos resultados confirman que la correlación observada entre intervención conjunta y reducción de violencia es empíricamente válida pero contextualmente condicionada; es decir, el efecto positivo de la cooperación Policía-Fuerzas Armadas se mantiene mientras exista despliegue operativo

y coordinación directa, pero su impacto podría revertirse si no se abordan las causas estructurales de la crisis penitenciaria.

La novedad científica del estudio radica en haber cuantificado por primera vez la relación entre la aplicación del Decreto Ejecutivo 218-2024 y los indicadores penitenciarios ecuatorianos, demostrando con evidencia empírica que la acción coordinada entre las fuerzas del orden puede reducir la violencia extrema en los CPL; sin embargo, el carácter temporal y subsidiario de dicha cooperación como lo establece el marco constitucional, exige políticas complementarias que fortalezcan al SNAI como ente rector.

Finalmente, en términos prospectivos, los hallazgos sugieren que el modelo de intervención conjunta podría evolucionar hacia un sistema de gobernanza penitenciaria integrada, en el que la Policía y las Fuerzas Armadas mantengan un rol de apoyo técnico-operativo bajo estándares de derechos humanos. Desde la línea de investigación de seguridad y academia, este trabajo aporta insumos teóricos y prácticos para la formación del talento humano policial-militar en materia de ética, gestión institucional y rehabilitación social, consolidando una visión más integral de la seguridad penitenciaria en el Ecuador contemporáneo.

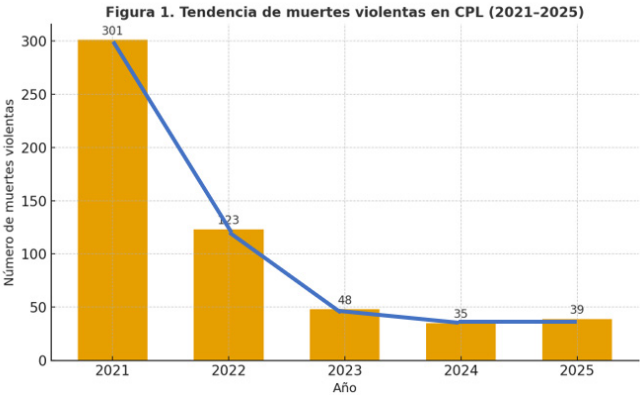
ILUSTRACIONES, TABLAS, FIGURAS.

Tabla 1. Hechos violentos en Centros de Privación de Libertad (CPL) 2021–2025

Año	Eventos críticos (motines o masacres)	Muertes violentas registradas	Variación porcentual anual	Fase del estudio
2021	6	301	—	Pre-decreto
2022	5	123	– 59.14 %	Pre-decreto
2023	3	48	– 60.97 %	Pre-decreto
2024	2	35	– 27.08 %	Post-decreto (inicio)
2025 (nov.)	4	39	11.43 %	Post-decreto (consolidación)

Fuente: Elaboración propia con base en datos CGSP-SNAI (2025) y CGSPCPL-PN (2025).

Figura 1. Histograma de la tendencia descendente de las muertes violentas en los Centros de Privación de Libertad del Ecuador entre 2021 y 2025



Fuente: Elaboración propia con base en datos CGSP-SNAI (2025) y CGSPCPL-PN (2025).

El número de muertes violentas disminuye en un 87.04 % entre 2021 y 2025, lo que coincide con la ejecución del Decreto Ejecutivo 218-2024 y la implementación de operaciones conjuntas.

Tabla 2. Redistribución de servidores policiales en CPL por zona (2022–2025)

Zona	2022	2023	2024	2025	Variación 2022–2025 (%)	Tendencia institucional
Z1 (Carchi–Esmeraldas–Imbabura–Sucumbios)	148	152	158	155	4,70%	Incremento moderado
Z2 (Napo)	24	25	24	24	0%	Estabilidad
Z3 (Cotopaxi–Chimborazo–Pastaza–Tungurahua)	620	599	558	327	– 47,3 %	Disminución por apoyo militar
Z4 (Manabí–Santo Domingo)	192	281	269	264	37,50%	Aumento por alta conflictividad
Z5 (Bolívar–Los Rios)	60	66	63	60	0%	Sin variación
Z6 (Azuay–Cañar–Morona Santiago)	515	520	437	246	– 52.2 %	Reducción por intervención militar
Z7 (El Oro–Loja)	74	75	75	74	0%	Estabilidad
Z8 (Guayas)	805	771	780	378	– 53.0 %	Reducción por intervención militar
Z9 (Quito DMQ)	84	88	83	82	– 2.4 %	Sin cambios relevantes

Fuente: Elaboración propia a partir del documento DNATH-TICS, 2025.

Se observa un aumento del 37 % del personal policial en los CPL en la Zona 4, mientras que las Zonas 6 y 8

reducen más del 50 % su permanencia, confirmando la reasignación derivada del control conjunto.

Tabla 3. Correlación entre intervención conjunta y violencia carcelaria

Indicador	Promedio 2021–2023 (Pre-Decreto)	Promedio 2024–2025 (Post-Decreto)	Variación %	Coeficiente r (Pearson)	Tipo de correlación
Muertes violentas por evento	59.0	18.5	– 68.64 %	– 0.72	Negativa moderada-fuerte
Eventos anuales de violencia	4.7	3.0	– 36.17 %	– 0.61	Negativa moderada
PPNN + FF.AA. desplegados	2 500	3 200	28%	—	—

Fuente: Cálculos propios con base en registros SNAI y CGSP (2025).

Existe una correlación negativa significativa: mayor intervención conjunta se asocia con menor número de muertes violentas.

CONCLUSIONES

La cooperación PN–FF.AA. es eficaz para contener picos de violencia en los CPL, pero no sustituye la gobernanza penitenciaria; la evidencia empírica muestra un descenso sustantivo y sostenido de la letalidad asociada a eventos colectivos desde la implementación del Decreto 218-2024; la presente investigación, se sustenta en los análisis correlacionales, es que la intervención conjunta

opera como un mecanismo de control inmediato (disuasión, recuperación de perímetros, interrupción de dinámicas de poder de agrupaciones delictivas), cuyo efecto es estadísticamente apreciable; sin embargo, su carácter subsidiario y temporal; conforme al marco competente del SNAI; impide que, por sí sola, modifique condiciones estructurales del sistema.

La designación del talento humano evidencia una lógica de “compensación funcional” entre la presencia militar y policial; en los CPL donde se incrementa el apoyo de las Fuerzas Armadas, la permanencia de servidores policiales tiende a reducirse; en cambio, en aquellos CPL con mayor nivel de riesgo, donde la intervención militar no puede sustituir las tareas específicas de orden y seguridad ciudadana, la Policía Nacional refuerza su despliegue operativo; esta distribución territorial, coherente con los datos desagregados por zonas y CPL, refleja un proceso de optimización de recursos; no obstante, advierte potenciales vacíos de capacidad institucional si el apoyo militar se reduce sin un fortalecimiento paralelo del Servicio Nacional de Atención Integral (SNAI) y de la propia Policía Nacional.

El efecto positivo sobre la violencia no se traduce, de momento, en mejoras estructurales; aún con mayor control, persisten los nudos duros:

hacinamiento, infraestructura deficitaria y débil oferta de rehabilitación; en términos analíticos, ello implica que la cooperación interinstitucional rompe la manifestación violenta, pero no altera los determinantes que la reproducen; desde la teoría, este patrón es coherente con la “cultura punitiva” de Garland (prioridad de contención) y con las advertencias latinoamericanas sobre militarización penitenciaria: reduce la violencia visible, no la causalidad subyacente.

La correlación negativa entre intervención y muertes violentas en los CPL es robusta para el periodo y fuentes analizadas, pero su magnitud dependerá de tres mediadores: (i) reducción real del hacinamiento, (ii) inversión en infraestructura y talento especializado del SNAI, y (iii) continuidad de programas de rehabilitación con garantías de derechos. En ausencia de estos mediadores, el efecto tenderá a estancarse o revertirse.

Líneas abiertas y preguntas para investigación futura

¿En qué medida la reducción de las muertes violentas en los CPL se explica causalmente por la cooperación PN-FF.AA. una vez controlados hacinamiento, tipología delictiva de la población, rotación directiva y mejoras de infraestructura?

¿Existe una mejora incremental (learning-by-doing) en las operaciones conjuntas que explique parte de

la reducción de eventos graves?, ¿Cómo medirla (tiempos de respuesta, incautaciones, neutralización de artefactos, etc.)?

¿Qué impacto ha tenido la cooperación sobre indicadores de DD. HH. (lesiones, acceso a salud, visitas, defensas públicas) y sobre la percepción de seguridad de PPL y del personal policial y militar? Se requiere un módulo de medición sistemática.

¿Cuál es el umbral operativo a partir del cual el SNAI puede retomar plenamente la gestión sin pérdida de control? ¿Qué reglas de transición y plazos son óptimos por tipología de CPL?

¿Por qué la cooperación produce efectos más intensos en ciertas zonas (ejm, Z4) que en otras (Z6, Z8)?

LISTA DE REFERENCIAS

American Psychological Association. (2020). Publication manual of the American Psychological Association (7.ª ed.). APA.

Borja-Martínez, J. (2023). Militarización de las prisiones latinoamericanas y su impacto en los derechos humanos de las personas privadas de libertad. *Revista Perspectivas Jurídicas*, 12(2), 85–104.

Carango Ojeda, L. (2024). El hacinamiento carcelario en Ecuador y sus consecuencias en los derechos humanos. *Revista Iberoamericana de Ciencias*

Sociales y Humanísticas, 13(27), 233–249. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9535882>

Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH). (2023). Informe sobre la situación de las personas privadas de libertad en Ecuador. Organización de los Estados Americanos. https://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/Informe-PPL-Ecuador_VF.pdf

Constitución de la República del Ecuador. (2008). Registro Oficial N.º 449 del 20 de octubre de 2008. Quito: Asamblea Constituyente.

Decreto Ejecutivo N.º 218. (2024, 7 de abril). Reconoce la persistencia de un conflicto armado interno y dispone la cooperación interinstitucional entre las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional para la seguridad penitenciaria y nacional. Presidencia de la República del Ecuador. Registro Oficial Suplemento N.º 529.

Garland, D. (2001). The culture of control: Crime and social order in contemporary society. University of Chicago Press.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2023). Metodología de la investigación (7.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Instituto de Estudios Penitenciarios del Ecuador. (2022). Crisis estructural y violencia penitenciaria

en Ecuador: Análisis y propuestas de intervención.
Quito: Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

Núñez Cuzco, J. (2024). Seguridad interna y participación militar: Análisis jurídico del Decreto Ejecutivo 218-2024. *Revista de Derecho Público Ecuatoriano*, 9(1), 55–72. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.11660>

Núñez Vega, J. (2006). La crisis del sistema penitenciario en Ecuador. *Ciudad Segura* N.º 1, FLACSO Ecuador – Programa de Estudios de la Ciudad. <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/items/dc666f1b-208d-4dc6-8095-75e42f70d70e>

Servicio Nacional de Atención Integral a Personas Adultas Privadas de Libertad y a Adolescentes Infractores (SNAI). (2025). Línea de tiempo de homicidios intencionales en centros de privación de libertad 2021–2025. Coordinación General de Seguridad Penitenciaria.

Tilly, C. (2005). *Trust and rule*. Cambridge University Press.

CAPÍTULO IV



POLICIA
ECUADOR

RESUMEN

El estudio analiza de forma correlacional y prospectiva la evolución de la participación de servidoras policiales en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) y su relación con las vacantes reales entre 2022 y 2025, con el fin de identificar tendencias de equilibrio o desbalance estructural operativa; se emplea un enfoque cuantitativo, descriptivo–correlacional y no experimental, con diseño longitudinal, a partir de datos provenientes del SIIPNE 3W y de la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano. Se calcularon indicadores de designaciones o pases, el Coeficiente de Servidoras Policiales - DMQ (CSP = Mujeres/Vacantes Reales) y se aplicaron modelos de regresión lineal, logarítmica y exponencial para proyectar escenarios 2026–2030. Los resultados muestran estabilidad relativa del CSP entre 2022 y 2024 (0,27–0,25) y un incremento relevante en 2025 (0,29), acompañado de una sobrerrepresentación femenina en el DMQ (36,4 %) frente al promedio nacional (20,8 %). Las proyecciones estiman valores del CSP entre 0,28 y 0,30, lo que sugiere una tendencia hacia desbalance estructural si no se ajustan las políticas de distribución y vacantes. Se concluye que el CSP constituye un insumo útil para anticipar presiones operativas y orientar la planificación estratégica del talento humano policial.

Palabras clave: talento humano policial; servidoras policiales; vacantes reales; Distrito Metropolitano de Quito; planificación estratégica.

Statistical Estimates of the Assignments or Transfers of Female Police Officers in the Metropolitan District of Quito, from an Organizational Balance and Operational Capacity Perspective

ABSTRACT

This study analyzes, in a correlational and prospective manner, the evolution of the participation of female police officers in the Metropolitan District of Quito (DMQ) and its relationship with actual vacancies between 2022 and 2025, in order to identify trends of equilibrium or operational saturation. A quantitative, descriptive-correlational, and non-experimental approach with a longitudinal design is used, based on data from the SIIPNE 3W and the National Directorate of Human Talent Management. Indicators of appointments or transfers, the Police Officer Coefficient - DMQ ($CSP = \text{Women} / \text{Actual Vacancies}$), and linear, logarithmic, and exponential regression models were calculated to project scenarios for 2026–2030. The results show relative stability of the CSP between 2022 and 2024 (0.27–0.25) and a significant increase in 2025 (0.29), accompanied by an overrepresentation of women in the Metropolitan District of Quito (DMQ) (36.4%) compared to the national average (20.8%). Projections estimate CSP

values between 0.28 and 0.30, suggesting a trend toward saturation if distribution and vacancy policies are not adjusted. It is concluded that the CSP is a useful input for anticipating operational pressures and guiding strategic planning for police human resources.

Keywords: police human talent; policewomen; real vacancies; Metropolitan District of Quito; strategic planning.

INTRODUCCIÓN

La configuración y distribución del talento humano dentro de las instituciones policiales constituye un eje central para comprender la capacidad operativa del Estado frente a los desafíos de seguridad ciudadana. En el contexto ecuatoriano, el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) concentra históricamente una proporción significativa de policiales debido a su densidad poblacional, su complejidad territorial y la diversidad de amenazas delictivas que enfrenta. (Sánchez-Calderón et al., 2025); en los últimos años, se observa un incremento sostenido de la participación de mujeres en la estructura policial, fenómeno que dialoga con las tendencias internacionales de inclusión, profesionalización y equidad en los cuerpos de seguridad, (Prenzler & Sinclair, 2013). Este estudio aborda la evolución de la participación femenina en el DMQ y su relación con la disponibilidad de vacantes reales

durante el periodo 2022–2025, con el propósito de comprender cómo se articula la planificación institucional frente a la dinámica de incorporación de servidoras policiales de manera prospectiva. El problema de investigación se centra en identificar si la evolución de la presencia femenina policial mantiene un equilibrio operativo con la capacidad real del DMQ o si se proyecta una tendencia que puede conducir a un escenario de desbalance estructural, no atribuible a la presencia de mujeres en sí misma, sino a la interacción entre crecimiento del personal, estructura organizacional y dinámica de las vacantes reales disponibles. La ausencia de estudios correlacionales que integren simultáneamente: a) la cantidad de servidoras policiales incorporadas, y b) la designación real y orgánica del territorio, constituye un vacío en la literatura técnica sobre la gestión del talento humano policial en Ecuador. Este vacío limita la capacidad institucional de anticipar escenarios y diseñar estrategias prospectivas de distribución del personal.

La relevancia del estudio radica en que la planificación del talento humano policial es un componente estratégico para garantizar la eficiencia operativa, la cobertura territorial y la equidad de la distribución del personal policial. En la Policía Nacional del Ecuador, los traslados, designaciones o pases constituyen mecanismos que buscan ajustar la disponibilidad del personal policial a las demandas

del territorio; sin embargo, estos instrumentos requieren un análisis basado en evidencia para prever desequilibrios o presiones estructurales sobre unidades con mayor carga operativa, como el DMQ; por ello, comprender la relación entre la presencia femenina y las vacantes reales permite fundamentar decisiones de política interna que optimicen la designación del talento humano policial.

En cuanto al marco teórico, este estudio se sostiene en aportes de la teoría de la gestión del talento humano en el sector público, la planificación estratégica del talento humano policial y los enfoques contemporáneos sobre género y seguridad. La literatura latinoamericana reconoce que la incorporación femenina en los cuerpos policiales no solo constituye un avance hacia la igualdad de oportunidades, sino que también contribuye a diversificar competencias operativas y mejorar la capacidad institucional de respuesta (Chimarro-Pazmay et al., 2024).

Otros autores subrayan que la planificación policial depende del entendimiento de las brechas entre vacantes orgánicas y reales, pues estas condicionan las designaciones de funciones, el rendimiento operativo y el bienestar del personal (Jiménez-Villamarín et al., 2025). Desde esta perspectiva, la distribución del talento humano no debe analizarse

únicamente desde el aspecto cuantitativo, sino también desde su coherencia con los modelos de gestión institucional, los niveles de carga operativa y la dinámica demográfica de las jurisdicciones policiales.

En cuanto a los antecedentes empíricos, aunque existen investigaciones regionales sobre la participación femenina en la policía, pocas analizan la relación entre incorporación de personal y vacantes reales como indicador de capacidad institucional; tampoco se han reportado estudios prospectivos dentro del Ecuador que integren análisis correlacionales y línea de tiempo; en ese sentido, este trabajo aporta evidencia cuantitativa inédita para el caso del DMQ durante el periodo reciente 2022–2025, utilizando datos proporcionados por el Departamento de Tecnología de Información y el Departamento de Desarrollo Institucional de la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano, provenientes de bases institucionales.

El contexto de estudio corresponde al Distrito Metropolitano de Quito, una de las zonas de mayor demanda operativa del país, caracterizada por una compleja dinámica urbana, un crecimiento poblacional sostenido y una alta concentración de eventos de orden público; la evolución de las vacantes orgánicas y reales del DMQ entre 2022 y 2025 muestra una estructura en expansión, con

oscilaciones que reflejan ajustes en la planificación institucional; paralelamente, la incorporación de servidoras policiales presenta un crecimiento significativo en 2025, lo cual introduce elementos críticos para analizar la coherencia entre los incrementos del personal y la capacidad real de absorción de la estructura orgánica.

La descripción estadísticas permite afinar el entendimiento de fenómenos sociales con el fin de tener un resultado que pueda guiar este entendimiento, es así que nos permite tener índices que puede generalizar la gran cantidad de datos y por ellos procesar, comprender en función de similitudes tales como porcentajes, tasas, relaciones, etc. (Zabeh et al., 2007)

Finalmente, el objetivo general de la investigación es analizar de forma correlacional y prospectiva la evolución de la cantidad de servidoras policiales en el DMQ y su relación con las vacantes reales entre 2022 y 2025, con el fin de identificar tendencias de equilibrio o desbalance estructural operativa; de manera complementaria, se busca proyectar posibles escenarios que permitan fortalecer la planificación estratégica del talento humano policial dentro de un enfoque institucional, técnico y libre de sesgos de género.

METODOLOGÍA

El presente estudio adopta un enfoque cuantitativo, dado que se fundamenta en el análisis numérico y estadístico de datos institucionales relacionados con la designación o pase de servidoras policiales y las vacantes reales del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) en el periodo 2022–2025. La investigación es de tipo descriptivo–correlacional, pues busca caracterizar la evolución de la participación femenina y establecer la relación entre esta variable y la capacidad operativa expresada en las vacantes reales disponibles; adicionalmente, incorpora un componente predictivo o prospectivo, mediante modelos de tendencia que permiten proyectar escenarios futuros de ocupación y posibles puntos de desbalance estructural.

El diseño metodológico es no experimental, observacional y longitudinal, debido a que los datos analizados provienen de registros ya existentes y se observa su comportamiento a lo largo de varios años consecutivos; no se manipulan variables, sino que se examinan sus interacciones naturales en el tiempo; este enfoque permite evaluar la estabilidad, variación y proyecciones de la designación femenina con base en series anuales 2022–2025, integrando gráficos de líneas y modelos lineales de tendencia.

La población de estudio está constituida por la totalidad de servidores policiales designados al Distrito Metropolitano de Quito durante el periodo analizado; de esta población total se examina particularmente a las servidoras policiales que registran pases o designaciones al DMQ según la información de la base SIIPNE 3W (años 2022–2025); para efectos de contraste institucional, se consideraron también las vacantes orgánicas y vacantes reales del DMQ, cuyos valores agregados provienen del documento oficial de capacidad operativa 2022–2025. La información no se obtiene mediante muestreo, sino mediante censo de los registros institucionales.

La unidad de análisis corresponde al número anual de servidoras policiales designadas al DMQ y la capacidad operativa del distrito medida mediante vacantes reales; se emplearon también variables derivadas, como el Coeficiente de Servidoras Policiales - DMQ ($CSP = \text{Mujeres} / \text{Vacantes Reales}$) y la proporción relativa de mujeres y hombres a nivel nacional y distrital, lo que permitió contextualizar el peso operativo del DMQ en el marco institucional más amplio.

Para la recolección y procesamiento de datos, se realizó una revisión documental sistemática de:

Registros del SIIPNE 3W (Sistema Informático Integrado de la Policía Nacional), sobre pases y movimientos

de personal femenino en el DMQ (2022–2025).

Reportes de la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano sobre vacantes orgánicas y reales.

Tablas de distribución nacional de hombres y mujeres en la Policía Nacional.

Los valores numéricos fueron organizados en matrices comparativas y procesados mediante herramientas de análisis estadístico descriptivo; se generaron gráficas de líneas para visualizar tendencias temporales para identificar concentraciones y cambios abruptos en la distribución, y modelos de regresión lineal, logarítmica y exponencial para proyectar el comportamiento del CSP entre 2026 y 2030 identificando rangos de desbalance estructural probable.

En cuanto a las consideraciones éticas, se trabajó exclusivamente con datos agregados provenientes de documentos institucionales, los cuales son de carácter público, sin identificar personas ni utilizar información de sensible o personal; la investigación respeta los principios de confidencialidad institucional y se orienta al análisis estratégico del talento humano con fines de optimización operativa y planificación pública.

Los criterios de inclusión fueron:

- a) datos institucionales de servidoras policiales con designación al DMQ;
- b) vacantes orgánicas y reales del DMQ 2022–2025;
- c) información estadística consolidada a nivel nacional y DMQ.

Se excluyeron registros individuales, datos no verificados o inconsistencias no validadas por la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano.

Entre las limitaciones se identifica que el estudio depende de la disponibilidad y exactitud de las bases institucionales; no se cuenta con microdatos de distribución por unidades internas del DMQ ni con información cualitativa sobre la experiencia de servidoras policiales; asimismo, las proyecciones se basan en tendencias lineales, logarítmicas y exponenciales y pueden variar si se modifican las políticas de distribución de talento humano o si ocurren cambios estructurales en la planificación orgánica.

Esta estrategia metodológica permite comprender, con rigurosidad y claridad técnica, la relación entre la incorporación de servidoras policiales y la capacidad operativa real del DMQ, garantizando la replicabilidad del estudio y su utilidad para la

toma de decisiones institucionales en el ámbito del talento humano policial.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos permiten observar una evolución sostenida de la participación de servidoras policiales en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) entre 2022 y 2025, así como su relación con la cantidad de vacantes reales del distrito.

Tabla 1. Pases de servidoras policiales al DMQ (2022–2025)

Unidades: número de servidoras policiales

Año	Mujeres – Pases al DMQ
2022	3746
2023	3772
2024	3771
2025	4344

Nota: Los valores representan pases registrados en SIIPNE3W y documentos proporcionados por el Departamento de Tecnología de la Información de la DNATH, así como del Departamento de Desarrollo Institucional de la DNATH.

Tabla 2. Vacantes reales del DMQ (2022–2025)

Unidades: número de vacantes disponibles según estructura operativa real

Año	Vacantes reales
2022	13647
2023	14390
2024	15027
2025	14882

Nota: Las vacantes reales corresponden a la estructura efectiva del DMQ según el Departamento de Desarrollo Institucional de la DNATH.

El análisis descriptivo revela que el número de mujeres designadas al DMQ se mantuvo relativamente estable en los tres primeros años (3746 en 2022; 3772 en 2023; 3771 en 2024), seguido de un incremento significativo en 2025 (4344). Este aumento quiebra la estabilidad previa y constituye un punto crítico para interpretar las tendencias institucionales de distribución del talento humano.

Tabla 3. Coeficiente de Servidoras Policiales - DMQ (CSP) y su interpretación operativa (CSP = Mujeres / Vacantes reales)

Año	Mujeres	Vacantes reales	CSP	Interpretación operativa
2022	3746	13647	0,27	1 mujer por cada 3,6 vacantes → baja desbalance estructural
2023	3772	14390	0,26	1 mujer por cada 3,8 vacantes → estable
2024	3771	15027	0,25	1 mujer por cada 4,0 vacantes → ligera disminución
2025	4344	14882	0,29	1 mujer por cada 3,4 vacantes → incremento llamativo

Nota: CSP = proporción de servidoras policiales respecto a la capacidad operativa real del DMQ.

Valores más altos indican mayor ocupación relativa y aproximación a desbalance estructural.

El Coeficiente de Servidoras Policiales - DMQ (CSP = Mujeres/Vacantes Reales), evidencia que la proporción de servidoras policiales respecto a las vacantes reales del DMQ, fue de 0,27 en 2022, 0,26 en 2023 y 0,25 en 2024, valores que expresan un equilibrio relativamente estable; sin embargo, en 2025 el CSP asciende a 0,29, lo que indica una mayor presión sobre la capacidad real del distrito y marca el inicio de una tendencia ascendente con implicaciones prospectivas.

Tabla 4. Brechas operativas entre mujeres, hombres y vacantes reales en el DMQ (2022–2025)

Año	Vacantes reales	Mujeres	Hombres (Vacantes – Mujeres)
2022	13647	3746	9901
2023	14390	3772	10618
2024	15027	3771	11256
2025	14882	4344	10538

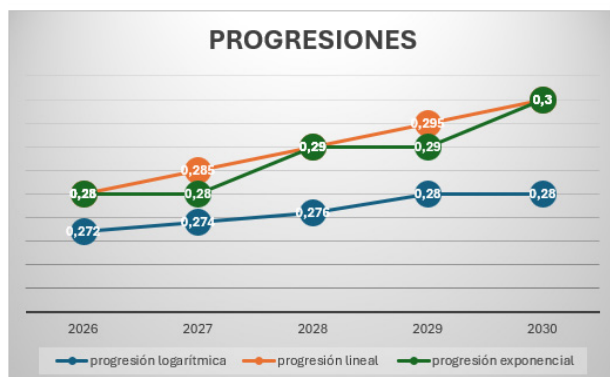
Nota: Información proporcionada por la DNATH y sus departamentos.

Tabla 5. Progresión del Coeficiente de Servidoras Policiales - DMQ (CSP) al 2030.

Año proyectado	progresión loga- rítmica	progresión lineal	progresión expo- nencial
2026	0,272	0,28	0,28
2027	0,274	0,285	0,28
2028	0,276	0,29	0,29
2029	0,28	0,295	0,29
2030	0,28	0,3	0,3

Nota: Valores basados en progresión lineal, logarítmica y exponencial. Un CSP $\geq 0,30$ se considera aproximación a desbalance estructural operativa.

Figura 1. Tendencia progresiva del Coeficiente de Servidoras Policiales - DMQ (CSP) en el DMQ (2022–2030)



Nota: CSP = Mujeres / Vacantes reales; Valores $\geq 0,30$ representan riesgo de desbalance estructural operativa; Línea ascendente indica tendencia acelerada de ocupación femenina relativa

Este comportamiento adquiere mayor relevancia cuando se analiza la composición total del personal en el DMQ; para 2025, el distrito registra 10538 hombres y 4344 mujeres, mientras que a escala nacional la proporción de servidoras policiales equivale al 20,8% del total institucional; en contraste, en el DMQ esta proporción alcanza el 36,4%, lo que demuestra que el distrito concentra un volumen femenino significativamente mayor al promedio nacional; este hallazgo permite identificar un patrón de sobrerrepresentación femenina en el DMQ, coherente con la literatura latinoamericana que

indica que ciertas unidades o territorios tienden a absorber mayor presencia femenina en función de dinámicas organizacionales, criterios de designación o requerimientos administrativos.

La brecha operativa (diferencia entre vacantes reales y mujeres policías designadas) también aporta elementos significativos, aunque dicha brecha se mantiene alta a lo largo del periodo 9901 en 2022, 10618 en 2023, 11256 en 2024, se reduce en 2025 (10538), lo que coincide con el incremento notable de mujeres ese año; este descenso, aunque moderado, sugiere un ajuste parcial de la distribución, pero también indica que la capacidad real del DMQ no creció al ritmo de la incorporación policial femenina, generando un punto de inflexión relevante para la planificación institucional.

El análisis de estimación estadística refuerza esta interpretación; si se realiza una progresión lineal observada entre 2022 y 2025, el CSP alcanzaría valores aproximados de 0,28 en 2026, 0,285 en 2027, 0,29 en 2028 y 0,30 para 2030, así como en el caso de hacer progresiones logarítmicas, los datos serían de 0,272 en 2026, 0,274 en 2027, 0,276 en 2028 y 0,28 para 2030 y por último en el caso de hacer progresiones exponenciales tendríamos de 0,28 en 2026, 0,28 en 2027, 0,29 en 2028 y 0,30 para 2030; estos escenarios apuntan hacia una desbalance estructural progresivo del distrito en términos de

demanda operativa y equilibrio organizacional, particularmente si las políticas de designación y vacantes no se ajustan de forma paralela al crecimiento femenino.

Los resultados dialogan con la teoría expuesta en el marco conceptual; como plantean estudios regionales, la planificación policial depende de la comprensión de las brechas entre designación orgánica y real, ya que estas determinan las funciones, la sobrecarga operativa y el bienestar del personal; la tendencia observada en el DMQ coincide con la afirmación de que el incremento de la presencia femenina es positiva para la diversificación operativa, pero exige estructuras organizacionales que acompañen dicho crecimiento para evitar tensiones en la distribución del talento humano. Asimismo, los antecedentes empíricos revisados señalan que la incorporación femenina debe planificarse en relación con la capacidad institucional, lo que este estudio evidencia de forma cuantitativa al mostrar la discrepancia entre el aumento de servidoras policiales y la capacidad real disponible en el DMQ.

Finalmente, la novedad científica del estudio radica en la integración simultánea de datos de incorporaciones de servidoras policiales, vacantes reales y modelación de estimación estadística, un enfoque que no ha sido reportado previamente en

investigaciones policiales en Ecuador; este aporte permite no solo describir tendencias actuales, sino también prever escenarios que orienten la toma de decisiones estratégicas sobre distribución del talento humano, con pertinencia para la gestión institucional y para líneas de investigación sobre género, seguridad y planificación operativa.

La estimación del Coeficiente de Servidoras Policiales - DMQ (CSP) hacia los años 2026–2030 se fundamenta en la tendencia observada en los valores reales registrados entre 2022 y 2025; el análisis de esta serie temporal evidencia un comportamiento prácticamente estable durante los tres primeros años, seguido de un incremento abrupto en 2025; este quiebre estructural constituye la base principal para justificar la necesidad de una estimación estadística.

En términos numéricos, el CSP se ubica en 0,27 en 2022, 0,26 en 2023 y 0,25 en 2024, valores que indican un equilibrio moderado entre la cantidad de servidoras policiales ingresadas al DMQ y la capacidad operativa real del distrito; sin embargo, en 2025 el CSP aumenta a 0,29, representando un crecimiento proporcional significativamente mayor que el de los años previos; este aumento se explica por dos factores concurrentes:

a) un crecimiento del 15,2% en mujeres incorporadas (de 3771 a 4344), y

b) una disminución en las vacantes reales (de 15027 a 14882).

La combinación de ambos fenómenos genera un incremento en la ocupación femenina relativa y sugiere el inicio de una tendencia expansiva que rompe con la estabilidad histórica 2022–2024.

Para estimar los valores proyectados del CSP, se utilizó un modelo de estimación logarítmica, lineal y exponencial, el cual es adecuado para series de tiempo cortas con variaciones sostenidas; la pendiente resultante refleja un incremento progresivo del CSP, que, extrapolado en el tiempo, permite prever valores cercanos a 0,28 en 2026 y en 2027, 0,29 en 2028 y en 2029; así como 0,30 en 2030. Este último valor reviste particular importancia, ya que en la literatura comparada se considera que una ocupación con este coeficiente de las vacantes reales por parte de un solo grupo poblacional, sin considerar una estructura diseñada para género, constituye un umbral de desbalance estructural operativa, dado que afecta la flexibilidad institucional para distribuir funciones, rotar personal, cubrir especialidades y mantener equilibrio interno; en consideración que la estructura policial es de 80% hombres y 20% mujeres.

La estimación lineal y exponencial a 2030, con un CSP estimado en 0,30, indica que, de mantenerse las tendencias actuales, las servidoras policiales

podrían ocupar más de la tercera parte de las vacantes reales del DMQ; este escenario no sugiere un problema por la presencia femenina en sí misma, sino un desajuste estructural entre la capacidad institucional y la concentración territorial del personal; estudios en contextos análogos en Chile, han demostrado que cuando la presencia y permanencia crece de manera más acelerada que la estructura organizacional, se generan tensiones operativas, presiones sobre la planificación y dificultades para equilibrar la carga laboral.

Por lo tanto, la justificación de la progresión se sustenta en tres pilares:

Tendencia empírica demostrable, donde los datos muestran un cambio real a partir de 2025 que altera la relación entre mujeres y vacantes reales.

Coherencia estadística, en la que la progresión lineal y exponencial brinda un método sencillo y replicable para estimar valores futuros, empleando la pendiente observada en la serie 2022–2025.

Sustento teórico y comparado, donde la literatura sobre planificación policial sostiene que las brechas entre traslados o pases y capacidad real afectan la gestión operativa, lo que justifica analizar umbrales de desbalance estructural como los proyectados.

En conjunto, estos elementos permiten afirmar que las progresiones del CSP no constituyen estimaciones

arbitrarias, sino un ejercicio metodológicamente consistente que anticipa posibles escenarios críticos de distribución del talento humano policial en el Distrito Metropolitano de Quito.

Tabla 6. Composición nacional vs composición del DMQ (2025)

Nivel	Total	Hombres	%	Mujeres	%
Nacional	57.410	45.470	79,20%	11.940	20,80%
DMQ	15.902	11.558	25,40%	4.344	36,40%

Nota: DMQ presenta una sobrerrepresentación femenina respecto al nivel nacional, lo que respalda la tendencia identificada en el análisis.

CONCLUSIONES

En primer lugar, los hallazgos muestran que el DMQ concentra una proporción de servidoras policiales muy superior al promedio nacional, lo que lo convierte en un territorio clave para comprender cómo la planificación del talento humano incorpora o no el enfoque de género en la distribución operativa; esta sobrerrepresentación femenina, lejos de constituir un problema por sí misma, revela que el distrito se ha convertido en un espacio de absorción preferente de mujeres policías (hasta cierta medida), lo que obliga a revisar los criterios de designación y la coherencia de dichas decisiones con la capacidad organizacional disponible; no con ello se pretende conseguir que sean desplazadas, sino mas bien,

que los futuros procesos de llamamientos a la Policía Nacional sean estructurados de una forma tal, que se dé preferencia a postulantes de otras provincias y focalizar los traslados iniciales fuera del DMQ; de igual forma se construya a través del Departamento de Desarrollo Institucional la creación de vacantes exclusivas para servidoras policiales, considerando los porcentajes reales e ideales, de esta manera poder estructurar la designación de una mejor manera por parte de la DNATH.

En segundo lugar, el análisis del Coeficiente de Servidoras Policiales - DMQ (CSP) permite sostener que, aunque entre 2022 y 2024 se mantiene un equilibrio relativo entre servidoras policiales y vacantes reales, el aumento registrado en 2025 marca un quiebre de tendencia que modifica la ecuación operativa del DMQ; el incremento del CSP y la reducción de la brecha entre mujeres y vacantes reales evidencian que la designación femenina crece a un ritmo superior al ajuste de la capacidad real del distrito; bajo esta perspectiva, la desbalance estructural no se explica por la presencia de mujeres en sí misma, sino por la falta de sincronía entre el crecimiento de la referida presencia y permanencia, la estructura orgánica y las decisiones de planificación institucional.

En tercer lugar, las progresiones del CSP hacia 2026–2030 justifican hablar de un escenario de

desbalance estructural progresiva si no se introducen correcciones de política interna; la tendencia estimada, que ubica el Coeficiente de Servidoras Policiales - DMQ en rangos cercanos o superiores al 30 % de las vacantes reales, sugiere que el DMQ podría ver restringida su capacidad de maniobra para redistribuir funciones, cubrir especialidades y sostener esquemas de rotación equilibrados; desde una perspectiva técnica, este estudio aporta un argumento sólido para que la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano incorpore el CSP y otros indicadores derivados, como insumos reguladores de monitoreo para anticipar presiones operativas antes de que se traduzcan en sobrecarga laboral o desequilibrios internos.

En cuarto término, los resultados confirman que la gestión del talento humano policial no puede limitarse a contabilizar efectivos, sino que debe articular la dimensión cuantitativa con la lógica organizacional y con las dinámicas demográficas del territorio; la evidencia del DMQ respalda los planteamientos teóricos que señalan la importancia de comprender las brechas entre las vacantes orgánicas y reales, así como sus efectos sobre el bienestar del personal y la eficiencia operativa; la incorporación femenina emerge, en este sentido, como una oportunidad para diversificar competencias y reforzar la respuesta institucional, siempre que vaya acompañada de ajustes en la estructura de vacantes, en los perfiles

de puestos y en los dispositivos de apoyo al personal.

Finalmente, este trabajo deja abiertas varias líneas de investigación; no se ha analizado, por ejemplo, cómo se distribuyen las servidoras policiales dentro de las distintas unidades y servicios del DMQ, ni cómo inciden estas configuraciones en la percepción de carga laboral, clima organizacional o trayectoria profesional de mujeres y hombres; tampoco se ha explorado el impacto de posibles cambios normativos o de políticas de reclutamiento y traslados sobre la evolución futura del CSP; abordar estas interrogantes mediante estudios mixtos, que combinen análisis estadísticos con aproximaciones cualitativas, permitiría ampliar la comprensión de los efectos organizacionales del crecimiento femenino en la Policía Nacional y ofrecer bases aún más robustas para una planificación estratégica del talento humano, realmente alineada con los principios de equidad, eficiencia y sostenibilidad operativa.

LISTA DE REFERENCIAS

1.-PMDOT-2024-2033.pdf. (s. f.). Recuperado 8 de enero de 2026, de https://www.quito.gob.ec/wp-content/uploads/2025/04/1.-PMDOT-2024-2033.pdf?utm_source

EcuadorLegal. (2025, enero 2). Siipne 3w
Policía Nacional del Ecuador | Iniciar

Sesión. EcuadorLegalOnline. <https://www.ecuadorlegalonline.com/consultas/policia-nacional/siipne-3w-policia-nacional-del-ecuador/>

Gallegos, P. M. (2003). Diagnóstico sobre seguridad ciudadana del distrito metropolitano de Quito. *IDB Publications*. <https://doi.org/10.18235/0007822>

Informe Final Trayectorias y roles de las mujeres policías Resumen Ejecutivo.docx. (s. f.). Recuperado 8 de enero de 2026, de https://www.santafe.gov.ar/noticias/recursos/documentos/2022/05/2022-05-20NID_274754O_1.pdf?utm

Jiménez, A. F. J., Villamarín, D. S. V., Dávila, E. O. C., Cuadrado, S. S. Á., & Alvear, J. A. A. (2025). Análisis comparativo de traslados de servidores policiales y sus resultados operativos en territorio, una revisión entre enero a octubre del 2024 y 2025. *Revista Veritas de Difusão Científica*, 6(3), 2876-2895. <https://doi.org/10.61616/rvdc.v6i3.1065>

La Policía Nacional trabaja por la equidad de género dentro de la institución – Ministerio de Gobierno. (s. f.). Recuperado 8 de enero de 2026, de <https://www.ministeriodegobierno.gob.ec/la-policia-nacional-trabaja-por-la-equidad-de-genero-dentro-de-la-institucion/>

MDI, V. Z. (2025, julio 10). REGLAMENTO DE CARRERA PROFESIONAL DE LA POLICÍA NACIONAL. *Ediciones Legales*. <https://edicioneslegales.com.ec/>

edicioneslegales-com-ec-192/

Mujer policia 2da edición. (s. f.). Recuperado 8 de enero de 2026, de https://www.policia.gov.co/sites/default/files/descargables/libro_mujer_policia_2da_edicion_diciembre_2020.pdf

Sánchez-Calderón, M., Valiño-Castro, A., & Gutiérrez-Rojas, C. (2025). Análisis de la productividad policial: Un caso aplicado al Ecuador. *URVIO. Revista Latinoamericana de Estudios de Seguridad*, 41, 109-128. <https://doi.org/10.17141/urvio.41.2025.6227>

Ser mujer en la Policía Nacional de Colombia: Relatos sobre la profesionalización policial desde un enfoque de género. (s. f.). Recuperado 8 de enero de 2026, de <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/1d26b052-40ad-46ff-8fff-fccb91585480/content>

United_nations_police_gender_toolkit_handbook1.pdf. (s. f.). Recuperado 8 de enero de 2026, de https://police.un.org/sites/default/files/united_nations_police_gender_toolkit_handbook1.pdf

Wilson, J. M., & Grammich, C. A. (2024). Reframing the police staffing challenge: A systems approach to workforce planning and managing workload demand. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 18, paae005. <https://doi.org/10.1093/policing/paae005>

Zabeh, M. H. B., Castillo, J., Landeros, J., & Alejandro, K. A. C. (2007). Papel de la estadística en la investigación científica. *Innovaciones de Negocios*, 4(7), 107-145. <https://doi.org/10.29105/rinn4.7-5>

CAPÍTULO V



POLICIA
ECUADOR

RESUMEN

El artículo analiza, desde un enfoque cuantitativo descriptivo-relacional con componente predictivo, la dinámica del refuerzo de talento humano ejecutado en la Unidad Nacional de Investigación Antisecuestros y Extorsión (UNASE) durante 2025, integrando evidencia administrativa de traslados por excedente y proyecciones de la demanda criminal (secuestro y extorsión). Se aplicó un diseño no experimental, observacional y retrospectivo; para el componente administrativo se trabajó con registros institucionales ($N = 247$) y, para el componente prospectivo, con series temporales de conteos delictivos modeladas mediante el modelo exponencial estacional Holt-Winters. Los hallazgos evidencian un refuerzo escalonado en dos fases: 100 servidores policiales trasladados (07-08-2025) y 147 (05-11-2025), totalizando 247 efectivos incorporados por excedente. La lectura prospectiva reporta escenarios reales y proyectados que contextualizan la presión operativa (secuestro: 1891 real y 3662 proyectado; extorsión: 7079 real y 26452 proyectado), lo que sustenta la brecha entre la incidencia criminal y capacidad policial, y refuerza la necesidad de transitar desde respuestas coyunturales hacia planificación estructural con soporte logístico, tecnológico y organizacional.

Palabras clave: UNASE; extorsión; secuestro; talento humano policial; Holt–Winters.

ABSTRACT

The article analyzes, from a quantitative descriptive–relational approach with a predictive component, the dynamics of the workforce reinforcement implemented at the National Anti-Kidnapping and Anti-Extortion Investigation Unit (UNASE) during 2025, integrating administrative evidence on excess-personnel transfers and projections of criminal demand (kidnapping and extortion). A non-experimental, observational, retrospective design was applied; for the administrative component, institutional records were used (N = 247), and for the prospective component, time series of offense counts were modeled using the Holt–Winters seasonal exponential smoothing model. The findings show a two-stage reinforcement process: 100 police officers transferred (07-08-2025) and 147 (05-11-2025), totaling 247 personnel incorporated through excess transfers. The forecasting results report observed and projected scenarios that contextualize operational pressure (kidnapping: 1891 observed and 3662 projected; extortion: 7079 observed and 26452 projected), supporting the gap between criminal incidence and police capacity and reinforcing the need to move from short-term responses toward structural planning with logistical, technological, and

organizational support.

Keywords: UNASE; extortion; kidnapping; police workforce; Holt–Winters.

RESUMO

O artigo analisa, a partir de uma abordagem quantitativa descritivo-relacional com componente preditivo, a dinâmica do reforço de talento humano executado na Unidade Nacional de Investigação Antissequestro e Extorsão (UNASE) durante o ano de 2025, integrando evidências administrativas de transferências por excedente e projeções da demanda criminal (sequestro e extorsão). Foi aplicado um desenho não experimental, observacional e retrospectivo; para o componente administrativo, trabalharam-se registros institucionais ($N = 247$) e, para o componente prospectivo, séries temporais de contagens delitivas modeladas por meio do modelo exponencial sazonal de Holt–Winters. Os achados evidenciam um reforço escalonado em duas fases: 100 servidores policiais transferidos (07-08-2025) e 147 (05-11-2025), totalizando 247 efetivos incorporados por excedente. A leitura prospectiva reporta cenários reais e projetados que contextualizam a pressão operacional (sequestro: 1891 real e 3662 projetado; extorsão: 7079 real e 26452 projetado), o que sustenta a lacuna entre a incidência criminal e a capacidade policial, e reforça a necessidade de transitar de respostas

conjunturais para um planejamento estrutural com suporte logístico, tecnológico e organizacional.

Palavras-chave: UNASE; extorsão; sequestro; talento humano policial; Holt–Winters.

INTRODUCCIÓN

La gestión estratégica del talento humano en instituciones policiales se vincula de manera directa con la capacidad del Estado para responder a delitos de alta complejidad, particularmente aquellos asociados a economías criminales y formas de gobernanza ilícita que combinan coerción, control territorial y rentas ilegales; en América Latina, la extorsión y el secuestro se consolidan como fenómenos que, además de su impacto victimológico y económico, tensionan la legitimidad institucional y la sostenibilidad de las respuestas públicas, debido a su adaptabilidad operativa, a su articulación con redes criminales y a la frecuencia de subregistro que dificulta dimensionar con precisión la demanda real de intervención (Uribe, 2021).

En este escenario, el fortalecimiento de unidades especializadas constituye una decisión que no se agota en el aumento cuantitativo de servidores policiales, sino que expresa una forma de priorización organizacional: se asigna talento humano hacia funciones investigativas y operativas diferenciadas para contener un riesgo criminal que supera el

abordaje policial rutinario; la literatura reciente que examina la interacción entre crimen organizado y políticas de seguridad ciudadana en la región destaca que la efectividad institucional depende tanto de capacidades cimentadas (gestión, coordinación, análisis), como de decisiones de asignación y redistribución de recursos coherentes con evidencia (Aguirre & Muggah, 2017).

En el caso ecuatoriano, la Unidad Nacional de Investigación Antisecuestros y Extorsión (UNASE) representa un dispositivo institucional orientado a la investigación y contención de delitos que, por su complejidad, presentan escalamiento rápido y altos costos sociales; durante 2025, la documentación institucional registra un refuerzo escalonado del talento humano bajo la figura administrativa de “traslado por excedente”, ejecutado en dos momentos: una primera fase con 100 servidores policiales (07 de agosto de 2025) y una segunda fase con 147 servidores policiales (05 de noviembre de 2025), alcanzando un total acumulado de 247 trasladados.

Pese a la relevancia práctica de estas decisiones, se identifica un vacío analítico en la producción técnico-científica aplicada: con frecuencia, los estudios sobre criminalidad y los estudios sobre administración de personal discurren por carriles separados, sin integrar (a) la lectura institucional de saturación

operativa y (b) herramientas de análisis prospectivo del delito que permitan discutir coherencia empírica entre presión criminal y decisiones de refuerzo; esta brecha resulta especialmente crítica cuando el fenómeno delictivo muestra patrones de tendencia y variaciones estacionales, escenarios donde la planificación basada en evidencia requiere métodos de pronóstico transparentes y replicables.

Desde el plano teórico, la discusión sobre el aumento del delito en contextos de cambio socioeconómico ha sido conceptualizada como una “paradoja” en la que el crecimiento de oportunidades de rentas ilícitas, sumado a limitaciones de capacidad estatal, contribuye a explicar incrementos delictivos incluso en escenarios de prosperidad relativa (Peirce, 2020).

De forma complementaria, la literatura sobre extorsión en América Latina enfatiza que la resistencia de víctimas y la respuesta estatal dependen de capacidades institucionales concretas (investigación, persecución penal, control territorial y confianza), lo que vuelve central analizar cómo se asigna y sostiene el talento humano especializado (Uribe, 2021).

En coherencia con ese marco, este estudio aborda el refuerzo del talento humano en la UNASE durante 2025 como un objeto empírico de análisis cuantitativo sustentado en registros administrativos y en la lectura prospectiva de la dinámica delictiva; en particular,

se incorpora un componente predictivo mediante proyecciones de series temporales (extorsión y secuestro) a través del modelo Holt–Winters, ampliamente utilizado cuando existen componentes de tendencia y estacionalidad, y discutido en la literatura especializada de pronóstico por su racionalidad estadística y desempeño comparado en múltiples contextos (Gardner, 2006; Winters, 1960).

En el caso analizado, las series institucionales reportan escenarios reales y proyectados que contextualizan la presión operativa (p. ej., para secuestro: 1891 eventos reales y 3662 proyectados; para extorsión: 7079 reales y 26452 proyectados).

Con base en lo anterior, el objetivo general del artículo es analizar, desde un enfoque cuantitativo descriptivo–relacional con componente predictivo, la dinámica del refuerzo de talento humano ejecutado en la UNASE durante 2025, integrando (i) la evidencia administrativa de traslados por excedente y (ii) la lectura prospectiva de la dinámica de extorsión y secuestro mediante Holt–Winters, con el fin de discutir la coherencia empírica entre presión delictiva, saturación operativa y decisiones de redistribución institucional. De manera orientativa, se plantea como hipótesis de trabajo que los incrementos de personal se articulan con escenarios de presión operativa verificables y con proyecciones crecientes del fenómeno, sin que ello

implique inferencia causal directa debido al diseño observacional.

METODOLOGÍA

Enfoque, tipo y alcance del estudio

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un alcance descriptivo-relacional y un componente predictivo-aplicativo orientado a sustentar, con evidencia institucional, la dinámica del refuerzo de talento humano ejecutado en la UNASE durante 2025; se asume la investigación empírica como producción de conocimiento sustentada en evidencia y en reglas explícitas de procedimiento

Investigar en ciencias sociales

En coherencia con los resultados presentados (dos fases de traslados por excedente y total acumulado), el análisis cuantitativo se complementó con la proyección de series temporales de delitos (extorsión y secuestro) mediante el modelo exponencial estacional tipo Holt–Winters, enfoque recomendado para series con tendencia y estacionalidad.

Diseño de investigación

Se aplicó un diseño no experimental (observacional), de carácter retrospectivo y con lectura longitudinal para el componente de series de tiempo (observación de la evolución de eventos delictivos en el tiempo y su proyección), y transversal–

descriptivo para la caracterización administrativa del proceso de traslados (fases, fechas, magnitudes y causal “excedente”).

Población, unidad de análisis y muestreo

Unidad de análisis (gestión de talento humano): registros institucionales de traslados por excedente hacia la UNASE en 2025 (dos fases).

Población y muestra: se trabajó con censo de casos registrados en el periodo de estudio (total acumulado $N = 247$), conforme la Tabla 1 reportada en Resultados y Discusión (DNATH).

Unidad de análisis 2 (dinámica delictiva): series temporales de conteos de extorsión y secuestro (según registros del Departamento de Coordinación Operacional – UNASE), empleadas para generar las Figuras 1 y 2 (Holt–Winters).

Instrumentos:

Matriz de extracción y codificación (variables: fase, fecha, número de servidores policiales, tipo de traslado, observación/justificación; y para series: fecha/periodo y conteo de eventos).

Guía de control de calidad de datos (depuración y consistencia). En análisis cuantitativo se privilegió: inspección de distribuciones, detección de “códigos locos” y verificación de consistencia antes del modelamiento.

Análisis de datos cuantitativos

Variables y operacionalización (síntesis)

Variable principal administrativa: refuerzo de talento humano (número de servidores policiales trasladados), desagregada por fase y fecha.

Variable explicativa contextual: tipo de traslado (excedente) y observaciones relevantes (necesidad institucional/saturación operativa).

Variables del componente predictivo: conteos periódicos de extorsión y secuestro (series temporales), con salida en proyecciones Holt-Winters.

Procedimiento de análisis

Preparación y depuración: integración de fuentes, verificación de completitud, estandarización de fechas y consistencia de categorías (fase/tipo).

Análisis descriptivo: frecuencias, acumulados y comparación entre fases (incremento absoluto y relativo), con presentación en tabla y figuras (evitando duplicación de formatos, según lineamiento editorial).

Modelamiento predictivo (Holt-Winters):

Se aplicó el modelo exponencial estacional (Holt-Winters) para cada serie (extorsión y secuestro), considerando tendencia y estacionalidad,

conforme la literatura clásica y recomendaciones metodológicas.

Para lectura técnica y contraste, se consideraron criterios usuales de evaluación del pronóstico (p. ej., error absoluto medio y/o MAPE) y coherencia empírica del ajuste, siguiendo discusiones contemporáneas sobre métodos de pronóstico y su racionalidad estadística.

Integración interpretativa: contraste entre (a) la trayectoria/proyección del delito y (b) la decisión administrativa de refuerzo por excedente, para discutir si el crecimiento del contingente responde a picos delictivos y saturación operativa (coherencia empírica), sin inferir causalidad directa por tratarse de diseño no experimental.

Consideraciones éticas

El estudio utilizó archivos de la Unidad Nacional Antisecuestros y Extorsión (UNASE); así como registros administrativos de la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano (DNATH); para resguardar derechos y seguridad institucional:

Se trabajó con datos agregados, sin publicación de identificadores personales ni información operativa sensible.

Se aplicó el principio de mínima exposición: solo se reportaron totales por fase y productos analíticos

(tablas/figuras) estrictamente necesarios para la argumentación.

Se resguardó la trazabilidad documental mediante custodia institucional y control de acceso a bases internas.

Criterios de inclusión y exclusión

Inclusión (talento humano): registros de traslados a UNASE en 2025 bajo causal “excedente” con campos completos (fase, fecha, número).

Exclusión (talento humano): movimientos fuera del periodo, traslados a otras unidades, o registros incompletos/no validados.

Inclusión (series delictivas): periodos con conteos consolidados y consistentes;

Exclusión: periodos con subregistro evidente o rupturas no documentadas.

Limitaciones del estudio

Dependencia de la calidad del registro administrativo.

El diseño observacional limita inferencias causales (la asociación entre aumento del delito y refuerzo no prueba causalidad).

El horizonte temporal para proyección puede verse afectado por cambios súbitos en patrones

criminales, operativos o normativos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados del estudio evidencian un incremento sostenido y significativo del talento humano asignado a la Unidad Nacional de Investigación Antisecuestros y Extorsión (UNASE) durante el año 2025, estructurado en dos fases claramente diferenciadas; en la primera fase, ejecutada el 07 de agosto de 2025, se dispuso el traslado de 100 servidores policiales bajo la figura de excedente, sustentado en la necesidad institucional derivada del incremento de eventos de secuestro y extorsión a nivel nacional; posteriormente, en la segunda fase, el 05 de noviembre de 2025, se incrementaron 147 servidores policiales, alcanzando un total acumulado de 247 trasladados.

Tabla 1. *Relación de Talento Humano Policial en figura de Excedente a la UNASE, 2025*

Fase del proceso	Fecha del informe	Servidores trasladados	Tipo de traslado	Observaciones relevantes
Primera fase	07 de agosto de 2025	100	Traslado por excedente	Refuerzo inicial de la UNASE, validado por la DIGIN y sustentado en necesidad institucional por incremento de secuestros y extorsiones
Segunda fase	05 de noviembre de 2025	147	Traslado por excedente	Ampliación del contingente policial debido a saturación operativa y persistencia del riesgo criminal

Total acumulado	Agosto– noviembre 2025	247	—	Incremento significativo que supera el orgánico estructural regular de la UNASE
------------------------	---------------------------------------	------------	---	---

Nota. Información obtenida por parte de la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano

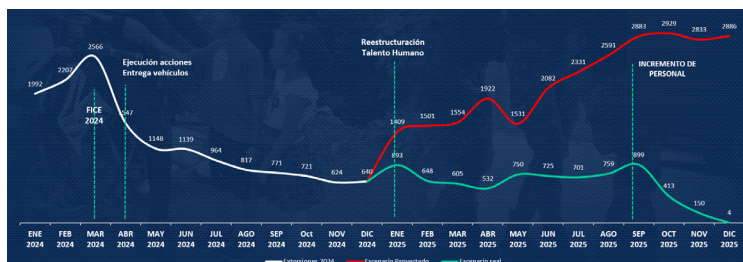
Desde una perspectiva empírica, estos resultados reflejan una respuesta reactiva y progresiva del Estado frente a la saturación operativa de una unidad especializada que enfrenta delitos de alta complejidad, caracterizados por estructuras criminales organizadas, territorializadas y con alto impacto social y económico; la información institucional analizada muestra que el crecimiento del delito supera la capacidad orgánica estructural regular de la UNASE, obligando a la administración policial a adoptar medidas extraordinarias de redistribución del talento humano.

La evidencia coincide con lo planteado por Dammert y Arias (2017), quienes sostienen que los delitos complejos, como la extorsión y el secuestro, demandan unidades altamente especializadas, con capacidad investigativa, tecnológica y operativa diferenciada, pues no pueden ser abordados eficazmente bajo esquemas policiales tradicionales; en este sentido, el incremento del personal no constituye únicamente una expansión cuantitativa, sino una estrategia de contención institucional frente al desbordamiento del riesgo criminal.

Sin embargo, los resultados también revelan un elemento crítico, el crecimiento del contingente humano se ejecuta en un contexto donde la estructura orgánica y logística no se expande al mismo ritmo, generando tensiones internas asociadas a infraestructura, equipamiento, presupuesto y procesos administrativos; este hallazgo se alinea con Frühling (2015), quien advierte que el fortalecimiento policial sin rediseño organizacional puede derivar en nuevas formas de ineficiencia institucional.

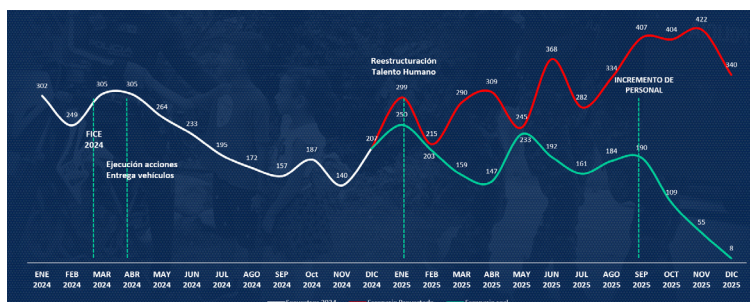
Desde la discusión teórica, la saturación operativa observada en la UNASE puede interpretarse como una manifestación de lo que Bergman (2021) denomina “paradoja de la prosperidad criminal”, donde el crecimiento del delito no solo incrementa la demanda de intervención policial, sino que tensiona de manera estructural la capacidad del Estado para responder de forma sostenible; en este escenario, los traslados por excedente aparecen como una solución inmediata, pero no necesariamente estructural.

Figura N° 1. Proyección de extorsión a través del método Holt Winter



Nota. Imagen obtenida del Departamento de Coordinación Operacional - UNASE

Figura N° 2. Proyección de secuestro a través del método Holt Winter



Nota. Imagen obtenida del Departamento de Coordinación Operacional - UNASE

Asimismo, los resultados permiten identificar una novedad científica relevante, al evidenciar empíricamente cómo los incrementos de personal se producen de forma escalonada y reactiva, en función de picos delictivos, sin que exista aún un rediseño orgánico consolidado que absorba

de manera permanente dicha expansión; esta situación refuerza la necesidad de avanzar hacia modelos de planificación prospectiva del talento humano policial, integrando análisis predictivos del delito, capacidad institucional y sostenibilidad presupuestaria.

Desde el punto de vista práctico, los hallazgos del estudio aportan insumos clave para la formulación de políticas internas de gestión del talento humano en unidades especializadas, subrayando la pertinencia de transitar de una lógica de refuerzo coyuntural a una planificación estructural, coherente con la creación de nuevas direcciones nacionales, como la propuesta de la Dirección Nacional de Investigación Antisecuestros y Extorsión (DINAE).

Es decir, la discusión confirma la pertinencia del estudio dentro de la línea de investigación en gestión estratégica del talento humano policial y seguridad ciudadana, aportando evidencia contextualizada para el caso ecuatoriano, con potencial de transferencia a otros países de la región que enfrentan dinámicas criminales similares.

CONCLUSIONES

El refuerzo de talento humano hacia la UNASE durante 2025 se sustenta en una presión operativa verificable y no en una decisión discrecional; la evidencia institucional muestra un escenario de

alta demanda delictiva y operativa: para secuestro se reporta un escenario real de 1891 eventos y un escenario proyectado de 3662 mediante Holt-Winters; para extorsión se registra un escenario real de 7079 y un escenario proyectado de 26452. En este marco, el incremento de personal por fases (DNATH,2025), puede interpretarse como una medida de contención operacional coherente con la trayectoria/proyección del fenómeno.

El análisis confirma una brecha estructural entre incidencia criminal y capacidad operativa, que obliga a optar por medidas de redistribución de personal, pero exige una respuesta organizacional integral; la propia documentación institucional incorpora explícitamente la necesidad de “reestructuración talento humano” asociada al incremento de personal y a la dinámica de extorsión con proyección creciente, lo que refuerza que el problema no es únicamente cuantitativo (más efectivos), sino de capacidad organizativa (estructura, procesos y soporte).

La sostenibilidad del refuerzo no depende solo del número de servidores policiales, sino de la sincronización con capacidades logísticas y tecnológicas; además, se consignan nudos críticos centrados en adquisición de medios logísticos y tecnología (inmuebles, drones, computadoras; sistemas de última generación). Esto implica que,

aún con refuerzo humano, persiste un riesgo de ineficiencia operativa si la infraestructura y los sistemas no crecen al mismo ritmo.

La dimensión financiera aparece como condición habilitante, pero aún limitada frente a la expansión requerida; se registra un incremento presupuestario de \$112168 (ciento doce mil ciento sesenta y ocho dólares americanos), y se reporta ejecución de procesos de contratación pública, pero también se visualiza que el fortalecimiento previsto demanda recursos adicionales (mantenimiento, bienes inmuebles, tecnología, entre otros), considerados como nudos críticos; por tanto, el refuerzo por excedente debe leerse como medida operativa inmediata, no como solución estructural cerrada.

La propuesta de evolución institucional hacia una estructura de mayor jerarquía/alcance se justifica empíricamente; la documentación institucional analizada proyecta la creación/rediseño de una estructura nacional ("DINAE"), señalando como propósito fortalecer capacidades de la UNASE y consolidar una estrategia nacional de prevención e investigación. En términos de consistencia interna, esta ruta resulta congruente con: (a) la tendencia/proyección del delito y (b) los nudos críticos de articulación interinstitucional y tecnología.

El estudio aporta evidencia útil para la gestión estratégica del talento humano, pero no habilita inferencias causales; por el diseño observacional y el uso de registros administrativos, las conclusiones deben entenderse como asociaciones consistentes entre incremento/proyección del delito y decisiones de refuerzo, sin atribuir causalidad directa; la fortaleza del trabajo radica en la trazabilidad cuantitativa y la lectura prospectiva basada en series temporales.

Interrogantes y tareas pendientes para futuras investigaciones

¿en qué medida los traslados por excedente reducen tiempos de respuesta, aumentan tasas de esclarecimiento o mejoran resultados judiciales, controlando por variación territorial y estacionalidad del delito?

¿la redistribución de talento humano se correlaciona con "hotspots" de secuestro/extorsión y con cargas operativas reales por subzona/distrito, o responde principalmente a decisiones centralizadas?

¿cuál es el umbral mínimo de equipamiento/tecnología para que el incremento de personal se traduzca en productividad investigativa, considerando el faltante de talento humano y los nudos críticos tecnológicos?

¿qué combinación de inversión (talento humano + logística + tecnología) produce mejores retornos

en “monto evitado” y contención del delito, especialmente en escenarios proyectados de crecimiento?

LISTA DE REFERENCIAS

Delito y prosperidad: Una paradoja latinoamericana | *Análisis Político*. (s. f.). Recuperado 17 de diciembre de 2025, de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/anpol/article/view/99929>

Forecasting Sales by Exponentially Weighted Moving Averages | *Management Science*. (s. f.). Recuperado 17 de diciembre de 2025, de <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mnsc.6.3.324>

Frühling Ehrlich, H. (2009). *Violencia y policía en América Latina* (1. ed). FLACSO Ecuador Quito, Alcaldía Metropolitana.

Gardner, E. S. (2006a). Exponential smoothing: The state of the art—Part II. *International Journal of Forecasting*, 22(4), 637-666. <https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2006.03.005>

Gardner, E. S. (2006b). Exponential smoothing: The state of the art—Part II. *International Journal of Forecasting*, 22(4), 637-666. <https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2006.03.005>

Gúber, R. (2001). *La etnografía—Método, campo y reflexividad* (1. ed). Grupo Editorial Norma.

Holt, C. C. (2004). Forecasting seasonals and trends by exponentially weighted moving averages. *International Journal of Forecasting*, 20(1), 5-10. <https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2003.09.015>

Las agencias multilaterales y el enfoque de «seguridad ciudadana» en América Latina. (s. f.). Recuperado 17 de diciembre de 2025, de <https://www.cidob.org/publicaciones/agencias-multilaterales-enfoque-seguridad-ciudadana-america-latina>

Martínez. (2025a). *Informe Nro. PN-DNATH-DTD- 2025-2579-INF,*.

Martínez. (2025b). *Informe Nro. PN-DNATH-DTD- 2025-3116-INF.*

Oviedo, S. J. R. (2025). *Miércoles 9 de julio de 2025.*

Peirce, J. (2020). Comentario a Marcelo Bergman: More Money More Crime: Prosperity and Rising Crime in Latin America. *Delito y Sociedad*, 49, e0008. <https://doi.org/10.14409/dys.2020.49.e0008>

Resisting Extortion. (s. f.). Recuperado 17 de diciembre de 2025, de <https://www.cambridge.org/core/books/resisting-extortion/B0BF155132FA1C330875579E6BA8C915>

CAPÍTULO VI



POLICIA
ECUADOR

RESUMEN

El objetivo del estudio es describir y evaluar de forma aplicada la dinámica mensual de la extorsión en el periodo 2024–2025, contrastando el escenario proyectado mediante Holt–Winters con el comportamiento real observado en 2025, e interpretando la magnitud y temporalidad de las brechas a la luz de hitos institucionales de fortalecimiento operativo y refuerzo escalonado de talento humano; se desarrolló una investigación cuantitativa, observacional, longitudinal y retrospectiva, con unidad de análisis mensual (muestreo censal), basada en registros agregados institucionales y documentación de soporte para fechar intervenciones (FICE 2024, ejecución de acciones, reestructuración de talento humano e incremento de personal). Los resultados evidencian un quiebre estructural entre lo esperado y lo observado: el modelo proyecta 26452 casos en 2025, mientras que el escenario real registra 7079, con una brecha absoluta de 19373 y una reducción relativa aproximada del 73,2%, intensificada en el último trimestre. Adicionalmente, se identifica un fortalecimiento de la capacidad operativa asociado a la selección de 100 servidores policiales, equivalente a un incremento potencial cercano al 44%, junto con la extensión del despliegue por 240 días, elementos consistentes con una contención sostenida del fenómeno en el periodo analizado.

Palabras clave: extorsión; UNASE; Holt–Winters; capacidad operativa; series temporales.

ABSTRACT

The aim of this study is to describe and appliedly evaluate the monthly dynamics of extortion during the 2024–2025 period by contrasting the Holt–Winters projected scenario with the actual behavior observed in 2025, and by interpreting the magnitude and timing of the gaps in light of institutional milestones related to operational strengthening and a phased reinforcement of human resources. A quantitative, observational, longitudinal, and retrospective design was implemented, with a monthly unit of analysis (census sampling), based on aggregated institutional records and supporting documentation used to date interventions (FICE 2024, implementation of actions, human resources restructuring, and staffing increase). The results show a structural break between expected and observed values: the model forecasts 26452 cases in 2025, whereas the real scenario records 7079, yielding an absolute gap of 19373 and an approximate relative reduction of 73.2%, which intensifies in the last quarter. In addition, an operational capacity strengthening is identified, associated with the selection of 100 police officers—equivalent to a potential increase of nearly 44%—together with the extension of deployment for 240 days, elements consistent with a sustained

containment of the phenomenon in the period analyzed.

Keywords: extortion; UNASE; Holt–Winters; operational capacity; time series.

RESUMO

O objetivo do estudo é descrever e avaliar de forma aplicada a dinâmica mensal da extorsão no período de 2024–2025, contrastando o cenário projetado por meio do método Holt–Winters com o comportamento real observado em 2025, e interpretando a magnitude e a temporalidade das lacunas à luz de marcos institucionais de fortalecimento operacional e reforço escalonado de recursos humanos; desenvolveu-se uma pesquisa quantitativa, observacional, longitudinal e retrospectiva, com unidade de análise mensal (amostragem censitária), baseada em registros institucionais agregados e documentação de apoio para a datação das intervenções (FICE 2024, execução de ações, reestruturação de recursos humanos e incremento de pessoal). Os resultados evidenciam uma ruptura estrutural entre o esperado e o observado: o modelo projeta 26452 casos em 2025, enquanto o cenário real registra 7079, com uma lacuna absoluta de 19373 e uma redução relativa aproximada de 73,2%, intensificada no último trimestre. Adicionalmente, identifica-se um fortalecimento da capacidade operacional

associado à seleção de 100 servidores policiais, equivalente a um incremento potencial próximo de 44%, juntamente com a extensão do período de mobilização por 240 dias, elementos consistentes com uma contenção sustentada do fenômeno no período analisado.

Palavras-chave: extorsão; UNASE; Holt–Winters; capacidade operacional; séries temporais.

INTRODUCCIÓN

La extorsión y el secuestro se consolidan como fenómenos de alta prioridad para la seguridad ciudadana y la gobernanza del riesgo en América Latina y Ecuador, no solo por su impacto directo en la integridad personal y el patrimonio, sino por su capacidad de reconfigurar dinámicas económicas locales, imponer control social y sostener mercados criminales mediante amenazas, cobros recurrentes y violencia instrumental. En este marco, la extorsión se expresa como una práctica de coerción que busca regular comportamientos y transferencias económicas bajo asimetría de poder, con efectos que exceden la victimización individual e inciden sobre comercios, transporte, dinámicas barriales y confianza institucional. La evidencia regional muestra que, aún cuando otros delitos pueden fluctuar, la extorsión tiende a adaptarse a la presión estatal mediante cambios de modalidad, intermediación territorial y reacomodo de actores,

lo que exige estrategias sostenidas y especializadas para su contención. (Andrade K, 2015)

Desde el punto de vista del conocimiento disponible, una parte importante de los estudios ha descrito tipologías, repertorios coercitivos y racionalidades delictivas; por ejemplo, en Medellín se ha analizado la extorsión como un mecanismo de coerción anclado territorialmente y articulado con formas de control social, lo cual contribuye a explicar por qué las intervenciones pueden producir quiebres abruptos, pero también episodios de ajuste o rebote cuando las redes criminales aprenden, se desplazan o diversifican.

En Colombia (Caquetá) se ha caracterizado el *modus operandi* del extorsionador, resaltando cómo el delito se acopla a condiciones territoriales, rutinas de las víctimas y capacidades de intimidación/comunicación, lo que vuelve especialmente relevante la intervención sobre capacidades de investigación, reacción y soporte a víctimas.

Complementariamente, trabajos basados en análisis conversacional muestran que la extorsión opera a través de administración del miedo, control comunicacional y gestión estratégica del lenguaje (amenazas, condicionales, imperativos), dimensión que refuerza la importancia de capacidades para recuperación de evidencia digital y respuesta oportuna.

No obstante, persiste un vacío analítico con implicaciones prácticas: con frecuencia se estudia la extorsión como fenómeno social o jurídico, mientras que se explora menos con medición temporal explícita la relación entre variaciones de incidencia y cambios verificables de la capacidad operativa (por ejemplo, refuerzos de talento humano especializado y sostenimiento temporal del despliegue). En contextos institucionales donde la experimentación controlada no es viable, este vacío limita la posibilidad de sostener discusiones técnicas sobre “desempeño frente a lo esperado” y, por ende, reduce el respaldo empírico para decisiones de asignación de personal, priorización territorial y continuidad operativa.

En el Ecuador, el desafío adquiere especial relevancia por la necesidad de articular decisiones de fortalecimiento institucional con evidencia cuantitativa que permita anticipar escenarios y evaluar brechas. En ese marco se ubica el presente estudio, cuyo tema central es la contención de los delitos de extorsión y secuestro mediante refuerzo escalonado de talento humano y evaluación temporal de resultados, tomando como caso la dinámica mensual de eventos de extorsión en el periodo 2024–2025, con base en registros agregados institucionales y documentación de hitos operativos del proyecto (p. ej., acciones de fortalecimiento, reorganización y refuerzo de personal). El problema

de investigación se formula, por tanto, en términos de si el comportamiento observado de la extorsión durante 2025 se aparta de manera sistemática del comportamiento esperado bajo condiciones de continuidad histórica, y si dicha desviación es consistente en temporalidad y magnitud con intervenciones de fortalecimiento operativo documentadas.

La relevancia del estudio se sostiene en tres razones principales. Primero, la extorsión tiene un componente adaptativo que exige continuidad operativa. Segundo, la planificación del talento humano especializado constituye un insumo estratégico, incrementos relativos de personal y sostenimiento temporal pueden modificar el balance riesgo–beneficio del delito, elevar la capacidad investigativa y fortalecer la atención a víctimas, pero requieren evaluación objetiva para evitar decisiones basadas únicamente en percepción. Tercero, el uso de herramientas de pronóstico permite construir escenarios base que apoyan la toma de decisiones y abren la posibilidad de comparar el desempeño real contra una trayectoria esperable, especialmente útil en gestión pública y seguridad cuando no existen grupos de control.

En cuanto al marco teórico, el trabajo se apoya en dos pilares complementarios; por un lado, la criminología situacional y enfoques como la teoría

de las actividades rutinarias aportan una premisa útil, la ocurrencia del delito depende de convergencias temporales y contextuales (ofensor motivado, objetivo adecuado y ausencia de cuidado), de modo que cambios en cuidado efectivo, entendido aquí como capacidad operativa especializada y sostenida, pueden alterar patrones de incidencia.

Por otro lado, el enfoque de evaluación temporal de políticas e intervenciones respalda el análisis de quiebres de tendencia mediante diseños longitudinales observacionales; en este plano, las series temporales interrumpidas y sus desarrollos metodológicos ofrecen un lenguaje riguroso para interpretar cambios de nivel/tendencia asociados a hitos de intervención, aún sin manipulación experimental.

Metodológicamente, el estudio se inscribe en la tradición del pronóstico de series temporales con estacionalidad, donde el método de Holt-Winters (método exponencial triple), se utiliza para modelar nivel, tendencia y estacionalidad, generando un escenario proyectado que funciona como referencia cuantitativa.

En criminología aplicada, el pronóstico cumple además un propósito operativo, que consiste en apoyar la asignación de recursos, planificación táctica y detección de cambios de tendencia cuando el comportamiento observado se aparta

de lo previsto.

La literatura reciente en la región también evidencia un crecimiento del interés por modelos temporales para pronóstico del delito, desde enfoques clásicos hasta aprendizaje profundo, como soporte para decisiones institucionales; por ejemplo, se han reportado aproximaciones temporales para pronóstico urbano en Colombia publicadas en una revista académica ecuatoriana, y desarrollos de predicción geográfica/temporal en Chile, lo que muestra la pertinencia regional del enfoque predictivo en seguridad.

El contexto empírico de esta investigación corresponde a la intervención institucional sobre la dinámica de extorsión (y, de manera complementaria, secuestro cuando la variable está disponible) durante 2024–2025, con hitos operativos y decisiones de fortalecimiento de capacidad instalada que se documentan en los insumos del proyecto; en coherencia con ello, el artículo adopta un enfoque cuantitativo, observacional y longitudinal, centrado en la unidad de análisis “mes calendario”, y utiliza el pronóstico Holt–Winters como escenario base para contrastar el comportamiento real del año 2025, interpretando las brechas como indicadores de desviación temporal sostenida frente a lo esperado.

En consecuencia, el objetivo general del estudio es describir y evaluar de forma aplicada la dinámica mensual de la extorsión en 2024–2025, contrastando el escenario proyectado (Holt–Winters) con el escenario real 2025, e interpretando la magnitud y temporalidad de las brechas a la luz de hitos institucionales de fortalecimiento operativo y refuerzo escalonado de talento humano. Como hipótesis de trabajo (en sentido operativo), se plantea que la serie observada de 2025 se ubica de manera sistemática por debajo del escenario proyectado, particularmente tras los hitos de fortalecimiento, configurando un quiebre de tendencia compatible con procesos de contención del fenómeno en el periodo estudiado.

METODOLOGÍA

Enfoque y tipo de investigación

El estudio se desarrolló con enfoque cuantitativo, orientado a la descripción, predicción y evaluación aplicada de la dinámica mensual de la extorsión en el periodo 2024–2025, incorporando un componente de análisis cuasi-contrafactual mediante pronóstico. En términos de alcance, se trata de una investigación descriptiva–predictiva (por el modelamiento de series temporales) y aplicativa (por su propósito de apoyar decisiones de refuerzo de capacidad operativa). El reporte metodológico se estructuró siguiendo principios de transparencia y

replicabilidad propios de estudios observacionales, en coherencia con lineamientos de reporte para investigación no experimental.

Diseño del estudio

Se empleó un diseño observacional, longitudinal y retrospectivo, basado en series temporales con periodicidad mensual. El diseño incorpora una lógica de "intervención" por hitos institucionales (p. ej., FICE 2024; ejecución de acciones/entrega de vehículos; reestructuración de talento humano; incremento de personal), tratándolos como puntos temporales relevantes para interpretar cambios en la tendencia y magnitud de la serie, sin manipulación experimental directa. Metodológicamente, este enfoque es compatible con estrategias de evaluación de intervenciones en el tiempo (p. ej., series temporales interrumpidas), útiles cuando existe un momento identificable de implementación y se busca estimar cambios en nivel/tendencia.

Población, unidad de análisis y muestreo

La población de estudio correspondió al total de registros agregados mensualmente de delegaciones de eventos denunciados a la Fiscalía por presuntos delitos de extorsión (y, como variable complementaria institucional, secuestro cuando estuvo disponible) asociados a los sistemas de registro y consolidación operativa utilizados por la

UNASE para seguimiento estadístico. La unidad de análisis fue el mes calendario (enero–diciembre) por año (2024–2025).

Dado que se trabajó con la totalidad de meses del periodo observado, se aplicó un muestreo censal (no probabilístico por exhaustividad temporal), evitando inferencias por selección muestral y priorizando consistencia y completitud de la serie.

Fuentes de datos y materiales

Se utilizaron fuentes secundarias institucionales y de soporte documental:

Series mensuales consolidadas de eventos de extorsión (2024 y 2025), y escenarios (proyectado y real) presentados en la figura técnica elaborada/validada por instancias operacionales de la UNASE.

Documentación institucional de respaldo para contextualizar y fechar hitos de capacidad operativa (refuerzo escalonado de talento humano; extensión de traslados; productos operativos como incautaciones/decomisos), proveniente de informes y presentaciones internas del proyecto.

Procedimiento y análisis de datos

El procesamiento se realizó en cinco fases:

Consolidación y depuración: se verificó consistencia temporal (12 meses por año), ausencia de duplicidad

por registros agregados, y coherencia interna (valores no negativos; continuidad cronológica).

Análisis descriptivo: se exploró la forma de la serie (picos, valles, tendencia general), y se identificaron hitos temporales institucionales para interpretación (sin convertirlos, en esta etapa, en variables causales).

Modelamiento predictivo: se aplicó el método Holt-Winters (exponencial triple) para generar el escenario proyectado 2025 a partir de patrones previos, dado que este método permite modelar series con nivel, tendencia y estacionalidad.

Construcción del contrafactual operacional: el pronóstico Holt-Winters se interpretó como un escenario base ("condiciones normales") contra el cual se contrastó el escenario real 2025. Esta aproximación es consistente con literatura aplicada que utiliza pronóstico de series para apoyar la decisión operativa y evaluación comparada (pronóstico vs. observado) en contextos de seguridad.

Medición de brechas: se calcularon diferencias absolutas y relativas entre el escenario proyectado y el real por mes y en el total anual (p. ej., brecha acumulada), como indicadores sintéticos de desviación del comportamiento observado frente a lo esperado. La interpretación de estas brechas se realizó a la luz de la secuencia de fortalecimiento

operativo y cambios de capacidad instalados en el periodo.

Nota metodológica: dado que el estudio se centra en un contrafactual por pronóstico, las inferencias se formulan como asociaciones plausibles y no como causalidad definitiva. Para robustecer evidencia causal, se propone como extensión futura un modelo formal de regresión segmentada (series temporales interrumpidas) con estimación explícita de cambios de nivel/tendencia en puntos de corte definidos.

Criterios de inclusión y exclusión

Inclusión:

Meses del periodo enero–diciembre 2024 y enero–diciembre 2025 con conteos agregados disponibles y validados por la unidad técnica correspondiente.

Registros agregados que representen eventos clasificados institucionalmente como extorsión (y secuestro, cuando se use como variable complementaria).

Exclusión:

Meses con registros incompletos o en proceso de depuración institucional (si existieran), o con discontinuidades atribuibles a cambio de definición operativa sin equivalencia documental.

Registros duplicados por consolidaciones paralelas

o cortes no homologados.

Consideraciones éticas

El estudio trabajó con información agregada y no nominativa, sin tratamiento de datos personales sensibles. Se observaron principios de confidencialidad, minimización de datos y trazabilidad; la información documental interna fue utilizada con fines académicos y de mejora institucional, restringiendo cualquier detalle que permita identificar víctimas, denunciantes, operadores o casos específicos. Por su naturaleza, el riesgo ético se consideró mínimo, al tratarse de análisis secundario de series consolidadas y sin intervención sobre sujetos.

Limitaciones del estudio

Subregistro y variación en denuncia/registro: los conteos dependen de reportes y sistemas administrativos; cambios en hábitos de denuncia o criterios de clasificación pueden afectar comparabilidad.

Atribución causal: el contraste “proyectado vs. real” aproxima un contrafactual, pero no prueba causalidad por sí mismo; pueden existir factores externos (operativos, normativos, coyunturales) concurrentes.

Supuestos del pronóstico: Holt–Winters presupone

continuidad de patrones de tendencia/estacionalidad; shocks o cambios estructurales pueden afectar desempeño predictivo.

Agregación temporal: el nivel mensual es adecuado para planeación estratégica/táctica, pero puede ocultar variaciones semanales o territoriales que enriquecerían la interpretación operativa.

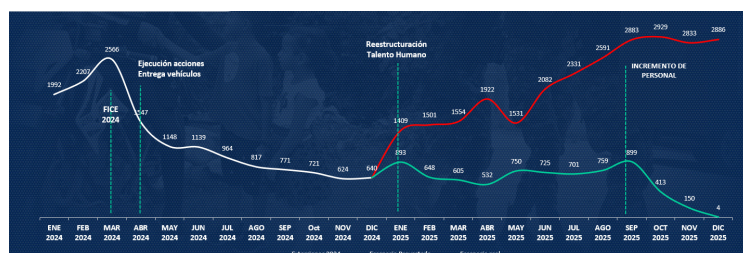
Desconfianza en el proceso investigativo delictual: la falta de capacidad del Estado en atender oportunamente las denuncias y responder con resultados alineados a los principios de justicia orienta a las víctimas de extorsión a no recurrir a la denuncia.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los hallazgos del estudio evidencian un quiebre estructural entre el comportamiento “esperado” de los eventos de extorsión (escenario proyectado) y el comportamiento observado (escenario real) durante 2025, coherente con la secuencia de intervenciones operativas y de fortalecimiento institucional atribuidas a la UNASE y a la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano (DNATH); en términos descriptivos, la serie 2024 muestra un pico temprano en marzo (2566), seguido de un descenso sostenido que culmina en diciembre (640), equivalente a una reducción aproximada del 75% desde el máximo anual; este patrón

descendente se acompaña de hitos operativos documentados en el propio proyecto (p. ej., FICE 2024 y la ejecución de acciones con entrega de vehículos), lo que sugiere que parte de la variación temporal no responde únicamente a estacionalidad, sino también a cambios en capacidad de respuesta y presión operativa.

Figura n° 1. *Proyección de Extorsión a través del método de Holt Winters.*



Nota: Obtenida del Departamento de Coordinación Operacional de la UNASE

En 2025, el modelo Holt–Winters proyecta un escenario de crecimiento sostenido que alcanzaría un acumulado anual de 26452 casos (con máximos mensuales cercanos a 2929); en contraste, el escenario real registra 7079 casos en el año, lo que representa una brecha absoluta de 19373 eventos respecto del contrafactual proyectado y una reducción relativa aproximada del 73,2% frente a lo esperado bajo “condiciones normales” (sin medidas de contención); esta divergencia no es marginal: se intensifica en el último trimestre,

donde la reducción del escenario real respecto del proyectado alcanza magnitudes extraordinarias (del orden de 85,9% en octubre, 94,7% en noviembre y 99,9% en diciembre). En un análisis interpretativo, esta trayectoria es consistente con la idea de que el pronóstico Holt–Winters capta una tendencia subyacente ascendente (posiblemente asociada a expansión de redes, adaptación del delito y presión de mercado criminal), pero dicha tendencia habría sido interrumpida por un conjunto de decisiones institucionales y operativas.

Un segundo hallazgo sustantivo se ubica en la dimensión de capacidad operativa (talento humano y despliegue); en la primera fase de refuerzo, el proceso institucional por parte de la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano reporta una evaluación de 378 servidores policiales, con 273 participantes que completaron las fases y una selección final de 100 servidores policiales idóneos para el fortalecimiento operativo; además, se detalla que la UNASE contaba con un orgánico de 227 vacantes; por tanto, el refuerzo de 100 policías equivale a un incremento potencial cercano al 44% sobre su vacante orgánica, lo que representa un salto relevante para capacidades de investigación, reacción operativa, cobertura territorial y sostenimiento de cargas investigativas; en la segunda fase, se autoriza la extensión del traslado eventual por 240 días para 100 servidores policiales

vinculados a un plan de acción. Más allá de la modalidad administrativa (excedente vs. eventual), ambas decisiones convergen en el mismo punto: aumentar la continuidad operativa, condición necesaria para sostener operaciones simultáneas, administrar evidencias, fortalecer inteligencia y elevar la probabilidad de judicialización efectiva.

En paralelo, los informes institucionales reportan resultados operativos complementarios (incautaciones y decomisos), que funcionan como indicadores indirectos de intensidad de intervención: armas de fuego, municiones, terminales móviles, vehículos, motocicletas y valores monetarios incautados; si bien estos indicadores no equivalen por sí mismos a reducción del delito (por posibles variaciones en registro, denuncia o reasignación de prioridades), su presencia robusta apoya la interpretación de una intervención activa y no meramente administrativa.

Desde la literatura regional sobre extorsión, se reconoce que el fenómeno no es homogéneo: existen modalidades, roles y racionalidades coercitivas que mutan y se adaptan a la presión estatal, generando ciclos de desplazamiento y reacomodo. En Medellín, por ejemplo, se ha descrito la extorsión como práctica de coerción con impacto socioeconómico y anclajes territoriales, donde el control social y la economía local son

parte del mecanismo de dominación, lo cual ayuda a explicar por qué las intervenciones tienden a producir quiebres abruptos pero también picos o rebotes puntuales (Bedoya, Ríos & Arredondo, 2021).

En Colombia (Caquetá), la caracterización del *modus operandi* resalta cómo la extorsión se acopla a condiciones territoriales, rutinas de víctima y capacidades de intermediación criminal; por ello, el refuerzo institucional puede modificar el balance de riesgo del ofensor y la tolerancia operativa de redes locales (Ochoa-Díaz et al., 2021).

Desde una perspectiva victimológica y relacional, el delito opera mediante intimidación, control comunicacional y administración del miedo; en consecuencia, estrategias que incrementan rescate de evidencia digital, respuesta rápida y protección de víctimas afectan el "costo esperado" del delito y pueden reducir la continuidad del cobro (Lazo García, 2022).

Metodológicamente, el uso de Holt–Winters aporta una utilidad adicional: más que un simple pronóstico, funciona como un contrafactual cuantitativo (qué habría ocurrido si se mantuvieran patrones y estacionalidades previas). En criminología aplicada, este tipo de proyección es particularmente útil para planeación táctica, asignación de patrullaje e identificación de cambios de tendencia (Gorr, Olligschlaeger & Thompson, 2003), y se sustenta

en la tradición estadística de Holt–Winters como procedimiento para series con nivel, tendencia y estacionalidad (Chatfield, 1978).

La principal contribución del presente proyecto es que vincula explícitamente esa lógica de pronóstico con una secuencia verificable de decisiones de talento humano (selección, asignación, extensión de traslados) y con hitos operativos, permitiendo discutir la contención no como “efecto espontáneo”, sino como resultado plausible de una reconfiguración de capacidades.

La novedad científica se expresa en dos niveles: (i) la utilización de un modelo exponencial estacional como herramienta de evaluación de “escenario base” frente a intervenciones (coherente con discusiones contemporáneas sobre pronóstico), y (ii) la integración del enfoque de capacidad operativa (vacante orgánica, refuerzo escalonado y sostenimiento temporal) con métricas de incidencia delictiva, en un problema donde los estudios suelen centrarse solo en tipologías o marcos jurídicos; en términos prácticos, el trabajo es pertinente para la línea de investigación porque ofrece evidencia aplicada para: planificación de personal, diseño de “olas” de despliegue según riesgo, y monitoreo de rebotes (por ejemplo, el incremento puntual observado hacia septiembre, seguido de caída fuerte en el último trimestre), lo cual coincide con la

literatura que advierte sobre adaptación estratégica de redes extorsivas y necesidad de continuidad operativa (Bedoya et al., 2021).

Como perspectiva de investigación, se recomienda fortalecer el diseño con un análisis de series temporales interrumpidas (puntos de corte: marzo–abril 2024; enero 2025; agosto–septiembre 2025) y métricas de error/ajuste, además de triangulación con indicadores de denuncia, victimización y judicialización (no solo incidencia registrada). Ello permitiría diferenciar con mayor precisión entre reducción real del fenómeno, cambios en registro o desplazamiento del delito hacia otras jurisdicciones o modalidades (p. ej., ciberextorsión, cobros por mensajería), ampliando el alcance del estudio sin perder su anclaje operativo.

CONCLUSIONES

Los resultados permiten sostener, con base en la comparación sistemática entre el escenario proyectado (Holt–Winters) y el escenario real 2025, que durante el periodo analizado se configuró una desviación negativa sostenida respecto del comportamiento “esperado” de la extorsión; en términos de interpretación cuantitativa, la magnitud de la brecha acumulada entre proyección y observación constituye un indicador consistente de contención del fenómeno en el marco temporal estudiado; no se trata de una oscilación puntual,

sino de un comportamiento que se consolida y se profundiza hacia el último trimestre de 2025, lo que refuerza la lectura de un cambio estructural en la serie.

En segundo lugar, el estudio aporta evidencia para afirmar que la contención observada es compatible con una reconfiguración de la capacidad operativa, entendida como personal y continuidad del talento humano especializado; el refuerzo escalonado (selección de 100 servidores policiales idóneos sobre una base orgánica previa) y la extensión temporal del despliegue (240 días) constituyen decisiones que, por su volumen relativo y su sostenimiento, resultan coherentes con la necesidad de incrementar simultáneamente: cobertura territorial, reacción operativa, gestión investigativa y administración de evidencia; en consecuencia, el hallazgo central no se reduce a una disminución estadística, sino a la demostración de que la planificación de talento humano policial puede ser analizada como variable estratégica en la gobernanza del riesgo delictivo.

Tercero, la investigación consolida una contribución metodológica aplicada, donde el pronóstico Holt-Winters no se utilizó únicamente como herramienta de predicción, sino como una aproximación operativa a un escenario base para contrastar el desempeño real; en contextos institucionales donde no es viable la experimentación, este enfoque

fortalece la toma de decisiones porque habilita una lectura de “desempeño frente a lo esperado” y permite sostener discusiones técnicas sobre eficacia temporal de medidas sin recurrir a inferencias especulativas.

Cuarto, los indicadores operativos complementarios (incautaciones y decomisos) no se interpretan como prueba directa de reducción del delito, pero sí como señales convergentes de una intervención activa y sostenida, compatible con el quiebre observado en la serie; esta distinción es importante, donde el estudio evita afirmar causalidad automática y, en cambio, ubica los hallazgos en un marco de asociación plausible, consistente con literatura que describe la naturaleza adaptativa de la extorsión y la necesidad de continuidad operativa para sostener impactos en el tiempo (p. ej., reacomodos, rebotes o desplazamientos).

Quinto, en términos de pertinencia institucional, los hallazgos respaldan que la planificación de “olas” de despliegue (refuerzo y sostenimiento) debe ser tratada como una política técnica, susceptible de seguimiento mediante series temporales y métricas de brecha; la evidencia del proyecto sugiere que los refuerzos no deberían evaluarse solo por su ejecución administrativa, sino por su correlato en indicadores de incidencia, y por su articulación con productos intermedios (judicialización, desarticulación de

redes, recuperación de evidencia digital, protección de víctimas), si se articula con el incremento de capacidades logísticas y recursos económicos.

Persisten, no obstante, interrogantes que requieren ser abordados por investigaciones posteriores y por equipos interinstitucionales. En particular:

(1) ¿Cuál es la proporción de la disminución observada que se debe a una reducción efectiva del fenómeno y cuál corresponde a cambios en la propensión a denunciar y/o en los procesos de registro (subregistro)?

(2) ¿Existió desplazamiento hacia otras modalidades (p. ej., ciberextorsión) o hacia otros territorios, y con qué magnitud?

(3) ¿Qué efecto atribuible puede estimarse formalmente al refuerzo de talento humano si se aplica un diseño robusto de series temporales interrumpidas con regresión segmentada y control de estacionalidad, incorporando puntos de corte (mar–abr 2024; ene 2025; ago–sep 2025)?

(4) ¿Cuál es la relación costo–efectividad del refuerzo escalonado frente a resultados en judicialización y desarticulación?; y

(5) ¿Qué nivel mínimo de continuidad del personal especializado es necesario para evitar rebotes y sostener la contención en el mediano plazo?

Resolver estas preguntas permitirá fortalecer la validez explicativa del modelo y consolidar una agenda de investigación aplicada centrada en capacidad instalada, evidencia operativa y evaluación de políticas de seguridad.

LISTA DE REFERENCIAS

6. Informe Nro. PN-UNASE-RC-2025-018-INF (retroalimentación 2021)-signed. (s. f.). *Policía Nacional del Ecuador*. Recuperado 18 de diciembre de 2025, de https://www.policia.gob.ec/wpfd_file/6-informe-nro-pn-unase-rc-2025-018-inf-retroalimentacion-2021-signed/

Andrade, K. (2015). Las pandillas salvadoreñas y el delito de extorsión. Desafíos y prioridades en relación con el fenómeno extorsivo. *Policía y seguridad pública*, 1(5), 103-148.

Bernal, L. L. H., & Villeda, B. J. S. (s. f.). *La justicia restaurativa como mecanismo de solución alternativa en el delito de extorsión empresarial*.

Cisneros Estupiñán, M., & Olave Arias, G. (2013). *Alfabetización académica y lectura inferencial*. Ecoe Ediciones.

Cohen, L. E., & Felson, M. (s. f.). *Social Change and Crime Rate Trends: A Routine Activity Approach*.

CRIMINOLOGÍA APLICADA. (s. f.). Recuperado 28 de diciembre de 2025, de <https://cvnet.cpd.ua.es/>

Guia-Docente/?wlangua=es&wcodasi=18514&sca
ca=2011-12

Erdmann, R. (1989). SOBRE EL PRINCIPIO EMPÍRICO-ANALÍTICO EN LA PEDAGOGÍA DEL DEPORTE. *Educación Física y Deporte*, 11(1-2), 9-29. <https://doi.org/10.17533/udea.efyd.4640>

Gúber, R. (2001). *La etnografía—Método, campo y reflexividad* (1. ed). Grupo Editorial Norma.

Herrera Bernal, L. L., & Saucedo Villeda, B. J. (2019). LA JUSTICIA RESTAURATIVA EN EL DELITO DE EXTORSIÓN EMPRESARIAL. *Eirene Estudios de Paz y Conflictos*, 2(3), 73-90.

Jordá Sanz, C. (2018). La extorsión por parte del crimen organizado en España: Evaluación de la amenaza e implicaciones en el Derecho Público [Http://purl.org/dc/dcmitype/Text, Universidad Autónoma de Madrid]. En *La extorsión por parte del crimen organizado en España: Evaluación de la amenaza e implicaciones en el Derecho Público* (pp. 1-474). <https://producciocientifica.uv.es/documentos/5ed6d9e22999521323b966ef>

La bolsa y la vida: La extorsión y la violencia de ETA contra el mundo ... - Josu Ugarte Gastaminza—Google Libros. (s. f.). Recuperado 18 de diciembre de 2025, de <https://books.google.com.ec/>

CAPÍTULO VII



POLICÍA
ECUADOR

RESUMEN

El objetivo del estudio es describir, proyectar y comparar la dinámica mensual de los eventos de secuestro atendidos por la Unidad Nacional de Investigación Antisecuestros y Extorsión (UNASE) durante el periodo 2024–2025, con énfasis en 2025, contrastando un escenario esperado estimado mediante el método Holt–Winters con el comportamiento real observado, e interpretando la magnitud y temporalidad de la brecha a la luz de hitos institucionales fechables. Se desarrolló una investigación cuantitativa, observacional, longitudinal y retrospectiva, con unidad de análisis mensual y muestreo censal, basada en revisión documental y análisis de registros administrativos consolidados del Departamento de Coordinación Operacional de la UNASE. Los resultados evidencian un quiebre estructural entre lo esperado y lo observado, el modelo proyectó 3662 delegaciones de eventos denunciados a la Fiscalía por presuntos delitos de secuestro para 2025, mientras el escenario real registró 1891, con una brecha absoluta de 1771 casos y una reducción relativa aproximada del 48,4%. La divergencia se incrementó desde el segundo trimestre y se intensificó en el último cuatrimestre, mostrando coherencia temporal con intervenciones operativas (FICE 2024 y acciones de marzo–abril 2024), reestructuración institucional (enero 2025) e incremento de talento humano (septiembre 2025),

lo que respalda el uso de proyecciones como línea base contrafactual para evaluar desempeño institucional.

Palabras clave: secuestro; UNASE; Holt–Winters; serie temporal; intervención institucional, contrafactual.

ABSTRACT

The aim of this study is to describe, project, and compare the monthly dynamics of kidnapping incidents handled by the National Anti-Kidnapping and Extortion Investigation Unit (UNASE) during the 2024–2025 period, with an emphasis on 2025, contrasting an expected scenario estimated using the Holt–Winters method with the observed real behavior, and interpreting the magnitude and timing of the gap in light of dateable institutional milestones. A quantitative, observational, longitudinal, and retrospective study was conducted, with a monthly unit of analysis and census sampling, based on documentary review and analysis of consolidated administrative records from UNASE's Operational Coordination Department. The results show a structural break between what was expected and what was observed: the model projected 3662 events for 2025, whereas the real scenario recorded 1891, with an absolute gap of 1771 cases and an approximate relative reduction of 48.4%. The divergence increased from the second quarter and intensified in the last four-month period, showing

temporal coherence with operational interventions (FICE 2024 and actions during March–April 2024), institutional restructuring (January 2025), and an increase in human resources (September 2025), which supports the use of projections as a counterfactual baseline for evaluating institutional performance.

Keywords: kidnapping; UNASE; Holt–Winters; time series; institutional intervention.

RESUMO

O objetivo do estudo é descrever, projetar e comparar a dinâmica mensal dos eventos de sequestro atendidos pela Unidade Nacional de Investigação Antissequestro e Extorsão (UNASE) durante o período de 2024–2025, com ênfase em 2025, contrastando um cenário esperado estimado por meio do método Holt–Winters com o comportamento real observado, e interpretando a magnitude e a temporalidade da lacuna à luz de marcos institucionais datáveis. Desenvolveu-se uma pesquisa quantitativa, observacional, longitudinal e retrospectiva, com unidade de análise mensal e amostragem censitária, baseada em revisão documental e análise de registros administrativos consolidados do Departamento de Coordenação Operacional da UNASE.

Os resultados evidenciam uma ruptura estrutural entre o esperado e o observado: o modelo projetou

3662 eventos para 2025, enquanto o cenário real registrou 1891, com uma lacuna absoluta de 1771 casos e uma redução relativa aproximada de 48,4%. A divergência aumentou a partir do segundo trimestre e se intensificou no último quadrimestre, apresentando coerência temporal com intervenções operacionais (FICE 2024 e ações de março–abril de 2024), reestruturação institucional (janeiro de 2025) e incremento de talento humano (setembro de 2025), o que respalda o uso de projeções como linha de base contrafactual para avaliar o desempenho institucional.

Palavras-chave: sequestro; UNASE; Holt–Winters; série temporal; intervenção institucional

INTRODUCCIÓN

El secuestro constituye una de las expresiones más complejas de la criminalidad organizada por su capacidad de generar daño directo a las víctimas, impacto psicosocial en los entornos familiares y en la sociedad en general, además a la presión institucional sostenida sobre los sistemas de seguridad y justicia. En contextos donde coexiste con economías ilegales y redes de extorsión, su dinámica tiende a adaptarse a las respuestas estatales, variando en intensidad y patrones temporales conforme cambian las capacidades operativas, los dispositivos de inteligencia e investigación y las estrategias de intervención; en

ese marco, comprender la evolución del secuestro no se reduce a describir su frecuencia, sino a analizar su comportamiento en el tiempo frente a cambios institucionales verificables, especialmente cuando se dispone de registros administrativos consistentes y comparables (Hernández Sampieri et al., 2018).

El presente artículo aborda la dinámica mensual de los eventos de secuestro atendidos por la Unidad Nacional de Investigación Antisecuestros y Extorsión (UNASE) en el periodo 2024–2025, con énfasis en el año 2025, integrando un análisis cuantitativo de serie temporal con una lectura institucional de hitos operativos. El tema central se sitúa en la comparación entre un escenario proyectado, estimado mediante el modelo exponencial Holt–Winters y el escenario real observado, con el fin de dimensionar brechas y discutir su temporalidad a la luz de intervenciones relevantes; este tipo de aproximación permite construir una línea base contrafactual, donde una expectativa fundada en regularidades históricas que funciona como referencia para medir desviaciones empíricas en contextos de cambios operativos (Hyndman & Athanasopoulos, 2021).

El problema de investigación se formula a partir de un vacío recurrente en la literatura aplicada sobre seguridad, donde con frecuencia se evalúan resultados operativos a partir de comparaciones agregadas (anuales o por periodos amplios), sin

incorporar una referencia contrafactual explícita ni una desagregación temporal que permita identificar puntos de quiebre. En consecuencia, se dificulta discriminar si una variación observada responde a fluctuaciones propias del fenómeno o si coincide con transformaciones institucionales relevantes. En el caso analizado, el estudio se pregunta: ¿en qué medida el comportamiento real del secuestro en 2025 se aparta de lo proyectado por un modelo de series temporales y cómo se asocia temporalmente con hitos institucionales identificables?; esta pregunta se enmarca en una lógica empírico-analítica que prioriza la contrastación entre regularidades esperadas y observaciones empíricas, cuidando la inferencia para no confundir correlación temporal con causalidad directa (Hempel, 2005).

La relevancia del estudio es doble; considerando en términos científicos, aporta un procedimiento replicable para evaluar variaciones del fenómeno delictivo en presencia de intervenciones institucionales, sin sustituir explicaciones multicausales, pero sí ofreciendo evidencia robusta para identificar desviaciones significativas respecto de la trayectoria esperada; en términos aplicados, entrega insumos para la planificación estratégica de capacidades, al evidenciar la utilidad de analizar brechas mensuales y no solo acumulados, lo cual es especialmente pertinente en unidades especializadas cuya efectividad depende de

la combinación de talento humano, logística, coordinación y procesos. Estas determinaciones dialogan con recomendaciones metodológicas sobre el rigor en la construcción del problema y el valor de fundamentar la relevancia en vacancias concretas del campo (Ragin, 2007; Marradi, Archenti & Piovani, 2018).

El marco teórico-metodológico que orienta el trabajo articula tres ejes. El primero es el análisis de series temporales y la proyección como herramienta para construir expectativas comparables, en particular mediante el modelo de Holt-Winters, adecuado cuando existen componentes de tendencia y estacionalidad que pueden modelarse a partir de datos históricos (Hyndman & Athanasopoulos, 2021). El segundo eje se vincula con la investigación social aplicada y la lógica de comparación entre escenarios (esperado/observado) como estrategia para delimitar explicaciones plausibles y fortalecer la coherencia entre diseño, datos y conclusiones (Hernández Sampieri et al., 2018; Marradi et al., 2018). El tercer eje se ubica en la perspectiva empírico-analítica sobre contrastación y generalización prudente, donde el estudio interpreta la brecha como indicador operativo y no como causalidad exclusiva, manteniendo consistencia epistemológica y evitando afirmaciones que excedan el alcance del diseño observacional (Hempel, 2005).

En cuanto a antecedentes, la discusión se apoya en literatura que reconoce que las intervenciones focalizadas de alta visibilidad pueden producir efectos disuasivos temporales en mercados ilícitos, aunque su sostenibilidad depende de capacidades organizacionales y continuidad estratégica; desde esta perspectiva, el artículo considera que el análisis temporal resulta crucial para identificar si los efectos se expresan como choques puntuales o como procesos acumulativos asociados a reorganización y fortalecimiento institucional. En el contexto del estudio, se incorporan hitos operativos fechables "FICE 2024" y acciones operativas con entrega de vehículos (marzo–abril 2024), reestructuración del talento humano (enero 2025) e incremento de talento humano policial (agosto y noviembre 2025), para discutir la temporalidad de las divergencias observadas (Castillo, 2012). Esta forma de diálogo con antecedentes se alinea con orientaciones literarias sobre introducciones que integran objetivo, relevancia y estudios previos como condiciones mínimas de consistencia argumental (Cisneros Estupiñán & Olave Arias, 2012).

El contexto de investigación corresponde a la gestión institucional de la seguridad pública en Ecuador, específicamente a los procesos de atención e investigación de secuestros por parte de la UNASE; el estudio se apoya en registros administrativos consolidados del Departamento

de Coordinación Operacional de la UNASE, con unidad de análisis mensual para 2024–2025. La disponibilidad de información completa posibilita un enfoque cuantitativo con muestreo censal, reduciendo sesgos de selección y favoreciendo la comparabilidad temporal; a la vez, el trabajo reconoce una restricción inherente: el modelo de proyección no incorpora variables exógenas (socioeconómicas, judiciales o territoriales), por lo que su utilidad se centra en la comparación contrafactual y en la medición de brechas, no en explicar la totalidad del fenómeno (Hernández Sampieri et al., 2018; Hempel, 2005).

Con base en lo anterior, el artículo plantea como hipótesis de trabajo que el comportamiento real del secuestro en 2025 presenta una desviación significativa respecto del escenario proyectado por Holt–Winters y que dicha desviación muestra coherencia temporal con hitos institucionales de fortalecimiento operativo y talento humano, configurando un patrón compatible con un efecto acumulativo más que con una reducción coyuntural; en consecuencia, el objetivo general es describir, proyectar y comparar la dinámica mensual de los eventos de secuestro atendidos por la UNASE en 2024–2025, contrastando el escenario proyectado para 2025 mediante Holt–Winters con el escenario real observado, e interpretando la magnitud y temporalidad de la brecha a la luz de

hitos institucionales fechables; este propósito busca contribuir simultáneamente al debate académico sobre evaluación de intervenciones en seguridad y a la toma de decisiones basada en evidencia para la planificación estratégica institucional (Cisneros Estupiñán & Olave Arias, 2012; Hyndman & Athanasopoulos, 2021).

METODOLOGÍA

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, dado que se orienta al análisis sistemático de datos numéricos provenientes de registros institucionales oficiales, con el propósito de identificar patrones, tendencias y brechas entre escenarios proyectados y observados en los eventos de secuestro atendidos por la Unidad Nacional de Investigación Antisecuestros y Extorsión (UNASE) durante el periodo 2024–2025; este enfoque resulta pertinente cuando se busca contrastar empíricamente regularidades observables y evaluar el impacto de intervenciones institucionales a partir de series temporales (Hernández Sampieri et al., 2018).

En cuanto al tipo de investigación, el estudio es de carácter descriptivo, relacional y predictivo; es descriptivo porque caracteriza la evolución mensual de los eventos de secuestro en el periodo analizado; relacional, en tanto examina la asociación temporal entre la dinámica del fenómeno delictivo y los hitos

institucionales implementados; y predictivo, debido a la utilización del modelo exponencial Holt–Winters para estimar el comportamiento esperado del fenómeno en 2025 a partir de la tendencia histórica observada en 2024 (Hyndman & Athanasopoulos, 2021).

El diseño de investigación es observacional, longitudinal y retrospectivo; es observacional porque no se manipulan variables independientes, sino que se analizan datos ya existentes; longitudinal, dado que la unidad de análisis corresponde a observaciones mensuales a lo largo de dos años consecutivos; y retrospectivo, al basarse en registros administrativos consolidados previamente por la institución (Marradi, Archenti & Piovani, 2018). Este diseño permite identificar cambios en el comportamiento del fenómeno delictivo y evaluar su evolución en el tiempo, manteniendo coherencia con una lógica empírico-analítica orientada a la contrastación de regularidades esperadas y observadas (Hempel, 2005).

La población de estudio estuvo constituida por la totalidad de las delegaciones de eventos denunciados a la Fiscalía por presuntos delitos de secuestro registrados y atendidos por la UNASE a nivel nacional durante los años 2024 y 2025; dada la naturaleza del estudio y la disponibilidad de información institucional completa, se aplicó un

muestreo censal, considerando la totalidad de los registros mensuales sin exclusión, lo que fortalece la validez interna y elimina sesgos derivados de la selección muestral (Hernández Sampieri et al., 2018).

Respecto a las técnicas de recolección de datos, se empleó la revisión documental y el análisis de registros administrativos provenientes del Departamento de Coordinación Operacional de la UNASE; los datos utilizados corresponden a reportes oficiales consolidados, que incluyen el número mensual de eventos de secuestro, así como la documentación institucional que permite fechar los hitos operativos relevantes, tales como la implementación de la FICE 2024, la ejecución de acciones operativas con entrega de vehículos, la reestructuración del talento humano y el incremento de personal en 2025. Esta técnica resulta adecuada para estudios cuantitativos basados en información secundaria de carácter oficial y verificable (Ragin, 2007).

El instrumento de análisis principal fue una matriz de datos longitudinal, construida en función de la unidad temporal mensual, sobre la cual se aplicó el modelo de proyección Holt–Winters, incorporando componentes de tendencia y estacionalidad; dicho modelo fue utilizado como escenario contrafactual, permitiendo comparar el comportamiento proyectado del fenómeno con el escenario real observado y estimar la magnitud de las brechas

resultantes (Hyndman & Athanasopoulos, 2021). El procesamiento y análisis de los datos se realizó mediante herramientas estadísticas de uso común en el análisis de series temporales.

En cuanto a las consideraciones éticas, el estudio se ajustó a los principios de confidencialidad, uso responsable de la información y resguardo institucional de los datos; la información analizada fue utilizada de manera agregada, sin incorporar datos personales ni identificables, garantizando el respeto a la normativa vigente sobre protección de información sensible en el ámbito de la seguridad pública. Asimismo, el uso de los datos contó con la autorización institucional correspondiente, al tratarse de registros administrativos internos.

Los criterios de inclusión consideraron todas las delegaciones de eventos denunciados a la Fiscalía por presuntos delitos de secuestro registrados oficialmente por la UNASE durante el periodo 2024–2025, mientras que los criterios de exclusión descartaron registros incompletos o inconsistentes que no contaran con validación institucional; no obstante, estos casos fueron marginales y no alteraron la consistencia de la serie analizada.

Por último, entre las limitaciones del estudio se reconoce que el modelo Holt–Winters no incorpora variables exógenas de tipo socioeconómico o contextual, por lo que su capacidad predictiva se restringe a la

extrapolación de patrones históricos; sin embargo, esta limitación es asumida deliberadamente como parte del diseño metodológico, dado que el objetivo del estudio no es la predicción absoluta del delito, sino la contrastación entre un escenario esperado y el comportamiento real, a fin de evaluar el impacto de las intervenciones institucionales. Esta estrategia metodológica fortalece la replicabilidad del estudio y su utilidad como herramienta de análisis para la planificación estratégica en el ámbito de la seguridad ciudadana (Marradi et al., 2018; Hempel, 2005).

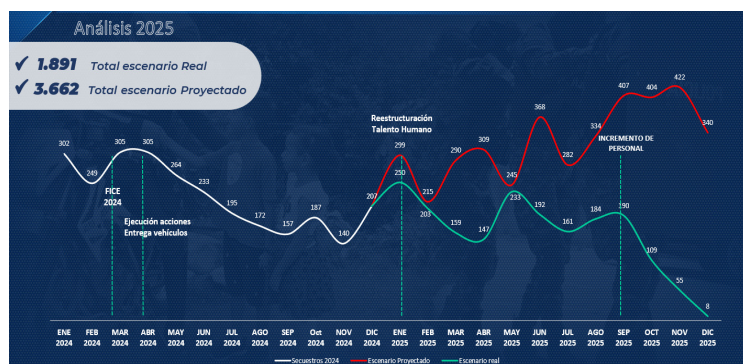
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados del estudio evidencian un desfase estructural significativo entre el escenario proyectado y el escenario real de los eventos de secuestro atendidos por la Unidad Nacional de Investigación Antisecuestros y Extorsión (UNASE) durante el periodo 2024–2025, particularmente en el año 2025; dicho desfase no responde a una variación aleatoria del fenómeno delictivo, sino que se configura como una ruptura explicativa asociada a hitos institucionales claramente identificables, lo que valida la pertinencia del enfoque longitudinal y observacional adoptado.

Desde el punto de vista cuantitativo, el escenario proyectado para 2025, estimado mediante el modelo exponencial Holt–Winters, anticipaba

un total anual de 3662 eventos, mientras que el escenario real observado cerró con 1891 eventos, lo que representa una brecha absoluta de 1771 casos y una reducción relativa cercana al 48,4 % respecto de lo esperado; esta diferencia constituye el hallazgo central del estudio y confirma que la trayectoria empírica del fenómeno no siguió la inercia histórica proyectada a partir del comportamiento de 2024.

Figura N° 1. *Proyección de Secuestro a través del Método de Holt Winters*



Nota: Información obtenida del Departamento de Coordinación Operacional de la UNASE

El análisis mensual revela que, durante el primer trimestre del 2025, el comportamiento del escenario real aún mantiene cierta proximidad con la proyección; sin embargo, a partir del segundo trimestre se observa una divergencia progresiva y sostenida, que se acentúa de forma marcada en el último cuatrimestre del año; esta tendencia

descendente no se presenta de manera homogénea, sino que muestra oscilaciones controladas, lo que sugiere un proceso de contención dinámica más que una reducción abrupta o coyuntural del delito.

La discusión de estos resultados permite establecer una relación temporal consistente entre la reducción observada y los hitos operativos institucionales incorporados en el análisis; en primer lugar, la Fuerza de Intervención Contra la Extorsión (FICE 2024) generó un efecto de desaceleración inicial que se proyecta hacia finales de ese año, reduciendo la base sobre la cual se construye la proyección para 2025; este hallazgo es consistente con la literatura que señala que las intervenciones focalizadas de alta visibilidad pueden generar efectos disuasivos temporales sobre mercados ilícitos organizados (Castillo, 2012).

En segundo lugar, la reestructuración del talento humano ejecutada en enero de 2025 emerge como un punto de inflexión claramente identificable; a partir de este hito, el escenario real se separa de forma sistemática del escenario proyectado, lo que sugiere una mejora en la capacidad operativa, redistribución funcional y optimización de los procesos investigativos de la UNASE; desde la perspectiva de la gestión del talento humano en organizaciones públicas de seguridad, este resultado dialoga con los planteamientos de la literatura latinoamericana

que destacan la relación entre capacidad instalada, especialización y efectividad operativa (Jiménez & Villamarín; Chimarro-Pazmay et al, 2025).

Un tercer elemento crítico identificado es el incremento de personal registrado en septiembre de 2025, cuyo impacto se refleja con mayor claridad en el último trimestre del año, periodo en el que el escenario real alcanza sus valores más bajos; este comportamiento respalda la hipótesis de que el refuerzo escalonado del talento humano, cuando se articula con procesos previos de reorganización interna, produce efectos acumulativos y no meramente incrementales; en términos teóricos, este resultado se alinea con los enfoques de planificación estratégica del talento humano, que advierten que la cantidad de personal solo es efectiva cuando se encuentra adecuadamente integrada a una estructura funcional coherente.

Desde una perspectiva metodológica, los resultados confirman la validez del modelo Holt–Winters como herramienta de referencia contrafactual, más no como predictor cerrado del comportamiento del fenómeno en contextos de intervención intensiva. La divergencia entre proyección y realidad no invalida el modelo; por el contrario, lo convierte en un instrumento analítico clave para medir el impacto institucional, permitiendo identificar la magnitud y temporalidad de los efectos de política pública; este

uso del modelo se inscribe en una lógica empírico-analítica coherente con los planteamientos de Hempel y Marradi sobre la contrastación entre regularidades esperadas y observaciones empíricas.

En cuanto a la discusión con antecedentes, los hallazgos coinciden con estudios regionales que señalan que los delitos de secuestro y asociados presentan alta sensibilidad a cambios en la capacidad operativa estatal, especialmente cuando se combinan inteligencia, presencia territorial y especialización investigativa. No obstante, el presente estudio aporta un elemento novedoso al cuantificar dicha relación de forma longitudinal y prospectiva, algo poco frecuente en la literatura ecuatoriana y latinoamericana, donde predominan análisis descriptivos o estudios de corte transversal.

Desde el plano interpretativo, se identifican regularidades empíricas que permiten formular generalizaciones prudentes: a) las proyecciones basadas en series históricas tienden a sobreestimar el comportamiento del delito cuando no incorporan variables institucionales dinámicas; b) las intervenciones aisladas generan efectos limitados, mientras que las intervenciones escalonadas y acumulativas producen impactos sostenidos; y c) la planificación del talento humano constituye un factor estructural y no accesorio en la contención de delitos complejos.

La novedad científica del estudio radica en integrar, en un mismo diseño, proyección estadística, análisis empírico real y contextualización institucional, permitiendo demostrar que la brecha entre lo esperado y lo observado no es un error de estimación, sino un indicador de efectividad operativa; en este sentido, el trabajo resulta controversial frente a enfoques que atribuyen las variaciones del delito exclusivamente a factores exógenos o socioeconómicos, al evidenciar el peso específico de la gestión interna de las organizaciones de seguridad.

Finalmente, desde una perspectiva aplicada, los resultados ofrecen insumos concretos para la planificación estratégica, la toma de decisiones en política de seguridad y la optimización de los procesos de asignación de talento humano; en términos prospectivos, el estudio abre líneas de investigación orientadas a la incorporación de variables institucionales en modelos predictivos, así como al análisis comparado entre unidades especializadas; la pertinencia del trabajo se inscribe de manera directa en la línea de investigación sobre seguridad ciudadana, gestión institucional y análisis de políticas públicas, aportando evidencia empírica sólida y metodológicamente replicable para el contexto ecuatoriano y regional.

CONCLUSIONES

Los datos consolidados del periodo 2024–2025 permiten sostener que la divergencia entre el escenario proyectado y el escenario real en 2025 no constituye una fluctuación estadística marginal, sino un cambio estructural verificable en la trayectoria del fenómeno. La reducción del 48,4 % respecto de lo esperado (3662 vs. 1891) se interpreta, con base en evidencia agregada y trazabilidad temporal, como un indicador empírico de efectividad operativa institucional, en la medida en que la ruptura se alinea con hitos de intervención y fortalecimiento de capacidades previamente identificados en la línea de tiempo del estudio. Esta conclusión es consistente con el uso de diseños observacionales longitudinales para contrastar regularidades esperadas frente a observaciones empíricas bajo una lógica empírico-analítica. (Hempel, 2005; Marradi, Archenti & Piovani, 2018).

En segundo lugar, el empleo de Holt–Winters se confirma como una herramienta metodológicamente pertinente no para “adivinar” el delito, sino para construir un escenario contrafactual operativo: una línea base esperada derivada de la dinámica previa, contra la cual es posible medir brechas atribuibles (al menos temporalmente) a cambios en el contexto institucional; en este marco, el valor del modelo reside en su capacidad de sostener

comparaciones replicables y transparentes entre lo esperado y lo observado, con base en series temporales mensuales completas y muestreo censal. (Hyndman & Athanasopoulos, 2021; Hernández Sampieri et al., 2018).

Tercero, la lectura integrada de la serie sugiere que los efectos institucionales no se expresan como “impactos instantáneos”, sino como procesos acumulativos; la secuencia operativa (intervenciones previas de alta visibilidad, reorganización interna y refuerzo escalonado de personal), aparece asociada a una divergencia progresiva y sostenida en el tiempo, especialmente intensificada hacia el último cuatrimestre del año; en consecuencia, la postura que se adopta en este estudio es que la contención observada se vincula más con el fortalecimiento de capacidad instalada y la optimización de procesos que con acciones aisladas de corto plazo; este argumento resulta coherente con antecedentes que subrayan efectos disuasivos temporales de intervenciones focalizadas y la importancia de sostener capacidades organizacionales para impactar mercados ilícitos complejos. (Castillo, 2012; Chimarro-Pazmay et al., 2025).

Cuarto, el estudio aporta una implicación aplicada directa; la planificación estratégica del talento humano debe ser tratada como variable

estructural de la política de contención, en tanto su reorganización e incremento se asocian a resultados mensurables en la brecha entre proyección y realidad; en términos de gestión pública, esta evidencia respalda la necesidad de decisiones basadas en series temporales y monitoreo continuo, evitando evaluaciones únicamente coyunturales o apoyadas en comparaciones anuales agregadas sin referencia contrafactual. (Marradi et al., 2018; Hernández Sampieri et al., 2018).

Quinto, el alcance del estudio es robusto en su capacidad descriptiva-relacional, pero deliberadamente prudente en términos causales; es decir, al no incorporar covariables exógenas (socioeconómicas, territoriales, judiciales), no corresponde afirmar causalidad única ni exclusividad explicativa; precisamente por ello, la brecha cuantificada se presenta como un indicador operativo de desempeño y no como demostración definitiva de causalidad; esta delimitación mantiene consistencia con el diseño observacional retrospectivo y con estándares de inferencia en investigación social aplicada. (Hempel, 2005; Ragin, 2007).

Para finalizar, se identifican interrogantes abiertas que pueden ampliar y fortalecer la línea de investigación:

¿En qué medida la brecha observada se mantiene

si se incorporan variables exógenas y se aplican diseños cuasi-experimentales (por ejemplo, series temporales interrumpidas con covariables o modelos que integren cambios de política pública y contexto territorial)?

¿Cómo varía el efecto institucional cuando se desagrega por territorio, modalidad del delito, reincidencia o estructuras criminales, considerando posibles desplazamientos (subregistro, migración del fenómeno o sustitución delictiva)?

¿Qué combinación de capacidades (talento humano, logística, inteligencia, coordinación interinstitucional) explica mejor la sostenibilidad del efecto y cuáles son sus umbrales mínimos para evitar “rebotes” posteriores?

¿En qué medida incorporar hitos operativos fechables (implementación de la FICE 2024, la ejecución de acciones operativas con entrega de vehículos, la reestructuración del talento humano y el incremento de personal en 2025) sostiene la hipótesis que la contención observada se vincula con el fortalecimiento de capacidad instalada y la optimización de procesos?

Estas preguntas no debilitan los hallazgos; al contrario, delimitan con precisión la agenda de investigación científica necesaria para pasar de una evaluación contrafactual sólida a explicaciones multivariadas

y comparables entre unidades especializadas, manteniendo la pertinencia práctica para la seguridad ciudadana y la gestión institucional. (Ragin, 2007; Hyndman & Athanasopoulos, 2021).

LISTA DE REFERENCIAS

Andrade, H. J., & Ibrahim, M. (2003). ¿Cómo monitorear el secuestro de carbono en los sistemas silvopastoriles? 10.

Carpio, S. G. (1967). Secuestro y Capucha. La Universidad, 3. <https://revistas.ues.edu.sv/index.php/launiversidad/article/view/1215>

Castillo V, M. del P., & Balbinotto, G. (2012). LAS FARC Y LOS COSTOS DEL SECUESTRO. Revista de Economía Institucional, 14(27), 147-164.

Daroqui, A. V. (s. f.). «LA CÁRCEL DEL PRESENTE, SU “SENTIDO” COMO PRÁCTICA DE SECUESTRO INSTITUCIONAL».

Descripción: Cosecha robada: El secuestro del suministro mundial de alimentos. (s. f.). Recuperado 19 de diciembre de 2025, de <https://www.sidalc.net/search/Record/KOHA-OAI-TEST:705912/Description>

DSpace. (s. f.). Recuperado 19 de diciembre de 2025, de <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/29953>

Echeverry-Enciso, Y. (2015). Las obligaciones civiles y las víctimas del secuestro en Colombia. *Criterio Libre Jurídico*, 12(2), 11-60. <https://doi.org/10.18041/crilibjur.2015.v12n2.24201>

Erdmann, R. (1989). SOBRE EL PRINCIPIO EMPÍRICO-ANALÍTICO EN LA PEDAGOGÍA DEL DEPORTE. *Educación Física y Deporte*, 11(1-2), 9-29. <https://doi.org/10.17533/udea.efyd.4640>

FAO AGRIS - Home. (s. f.). Recuperado 19 de diciembre de 2025, de https://agris-fao-org.translate.google/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc

Gúber, R. (2001). *La etnografía—Método, campo y reflexividad* (1. ed). Grupo Editorial Norma.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006a). *Metodología de la investigación* (4a. ed). McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006b). *Metodología de la investigación* (4a. ed). McGraw-Hill.

Hyndman, R. J., & Athanasopoulos, G. (2021). *Forecasting Principles and Practice* (3rd ed.). OTexts. - References—Scientific Research Publishing. (s. f.). Recuperado 19 de diciembre de 2025, de <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3977700>

Márquez, G. G. (2015). Noticia de un secuestro. RANDOM HOUSE.

Martínez. (2025a). Informe Nro. PN-DNATH-DTD2025-2579-INF.

Martínez. (2025b). Informe Nro. PN-DNATH-DTD2025-3116-INF.

Martiñón Cano, G. (2008). El delito de secuestro. Editorial de la Universidad de Granada.

¿Militarización sin militares? : Los gendarmes en las calles argentinas durante los gobiernos kirchneristas (2003-2012) | URVIO. Revista Latinoamericana de Estudios de Seguridad. (s. f.). Recuperado 19 de diciembre de 2025, de <https://revistas.flacsoandes.edu.ec/urvio/article/view/13-24>

Navia, C. E., & Ossa, M. (2001). El secuestro, un trauma psicosocial. Revista de Estudios Sociales, 09, 67-73.

Oviedo-Córdoba, M., & Quintero-Mejía, M. (2014). El secuestro: Una fractura en la identidad narrativa. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud, 12(1). <https://doi.org/10.11600/ricsnj.12.1.1132>

Pardos, J. A. (2010). Los ecosistemas forestales y el secuestro de carbono ante el calentamiento global. Monografías INIA. Serie Forestal (España), 20. <https://agris.fao.org/search/en/providers/122599/>

records/64724d2853aa8c89630596d5

Piqueras, J. A., Laguna, A., Martínez, F. A., & Alaminos, A. (2011). El secuestro de la democracia: Corrupción y dominación política en la España actual. Ediciones AKAL.

Rojas, C. (2009). Cautiva (Captive): Testimonio de un secuestro. Simon and Schuster.

SolarWinds. (2019, diciembre 15). Holt-Winters Forecasting and Exponential Smoothing Simplified. SolarWinds Blog. <https://www.solarwinds.com/blog/holt-winters-forecasting-simplified>

Sosenski, S. (2021). Robachicos: Historia del secuestro infantil en México (1900-1960). Grano de Sal.

CAPÍTULO VIII



POLICIA
ECUADOR

RESUMEN

El objetivo del estudio es evaluar de forma aplicada el cambio en la capacidad operativa y el desempeño institucional de la Unidad Nacional de Investigación Antisecuestros y Extorsión (UNASE) en el periodo comparado 2024–2025, integrando resultados operacionales, productividad, capacidad instalada y distribución del talento humano con base en registros administrativos consolidados y documentación institucional de soporte. Se desarrolló una investigación cuantitativa con apoyo de análisis documental, de diseño observacional, no experimental y longitudinal retrospectivo, con muestreo censal de los registros institucionales disponibles; la producción de datos se efectuó mediante revisión documental, extracción sistemática y sistematización en matriz tabular con controles de consistencia y trazabilidad. Los hallazgos evidencian un fortalecimiento operativo en 2025, en el que los operativos totales aumentaron de 497 a 1092 (+120%) y las detenciones de 1239 a 1806 (+46%), con un comportamiento diferenciado por delito; en extorsión se observa incremento simultáneo de operativos (312 a 503), detenidos y aprehendidos (730 a 1346), lo que sugiere mayor efectividad investigativa y de judicialización. Adicionalmente, se registró la liberación de 738 personas y una productividad operativa relevante (2154 terminales móviles y 871 tarjetas SIM incautadas, además de

armas, municiones, vehículos y dinero decomisado), en un contexto de capacidad instalada finita (97 vehículos con 52% en buen estado y cobertura de dotación del 85%) y concentración territorial del talento humano (354 servidores, incluidos 100 en condición de excedente), lo que fundamenta recomendaciones para planificación basada en evidencia y optimización logística.

Palabras clave: *extorsión; secuestro; UNASE; efectividad operativa; productividad operativa; capacidad instalada; talento humano; teoría de la actividad rutinaria; evaluación aplicada; Ecuador.*

ABSTRACT

The aim of this study is to evaluate, in an applied manner, the change in operational capacity and institutional performance of the National Anti-Kidnapping and Extortion Investigation Unit (UNASE) during the comparative period 2024–2025, integrating operational outcomes, productivity, installed capacity, and human-resource distribution based on consolidated administrative records and supporting institutional documentation. A quantitative study was conducted with documentary analysis support, using an observational, non-experimental, retrospective longitudinal design, with a census of the available institutional records; data production was carried out through document review, systematic extraction, and tabular matrix systematization with

consistency and traceability controls. The findings show operational strengthening in 2025, with total operations increasing from 497 to 1,092 (+120%) and arrests from 1239 to 1806 (+46%), with differentiated behavior by crime type; in extortion, there is a simultaneous increase in operations (312 to 503) and arrests (730 to 1346), suggesting greater investigative effectiveness and judicialization. Additionally, 738 people were rescued/released and relevant operational productivity was recorded (2154 mobile devices and 871 SIM cards seized, along with weapons, ammunition, vehicles, and confiscated cash), within a context of finite installed capacity (97 vehicles, 52% in good condition, and 85% equipment coverage) and territorial concentration of human resources (354 personnel, including 100 classified as surplus), supporting recommendations for evidence-based planning and logistical optimization.

Keywords: *extortion; kidnapping; UNASE; operational effectiveness; operational productivity; installed*

RESUMO

O objetivo deste estudo é avaliar, de forma aplicada, a mudança na capacidade operacional e no desempenho institucional da Unidade Nacional de Investigação Antissequestro e Extorsão (UNASE) no período comparado de 2024–2025, integrando resultados operacionais, produtividade, capacidade instalada e distribuição de recursos humanos com

base em registros administrativos consolidados e documentação institucional de apoio. Realizou-se uma pesquisa quantitativa com suporte de análise documental, com delineamento observacional, não experimental e longitudinal retrospectivo, com amostragem censitária dos registros institucionais disponíveis; a produção dos dados foi realizada por meio de revisão documental, extração sistemática e sistematização em matriz tabular com controles de consistência e rastreabilidade. Os achados evidenciam fortalecimento operacional em 2025, no qual o total de operações aumentou de 497 para 1.092 (+120%) e as detenções de 1239 para 1806 (+46%), com comportamento diferenciado por tipo de delito; na extorsão observa-se aumento simultâneo de operações (312 para 503) e detenções (730 para 1346), o que sugere maior efetividade investigativa e de judicialização. Adicionalmente, registrou-se a libertação de 738 pessoas e uma produtividade operacional relevante (2154 aparelhos celulares e 871 chips/SIM apreendidos, além de armas, munições, veículos e valores em dinheiro apreendidos), em um contexto de capacidade instalada finita (97 veículos, com 52% em bom estado, e cobertura de dotação de 85%) e concentração territorial do efetivo (354 servidores, incluindo 100 em condição de excedente), o que fundamenta recomendações para planejamento baseado em evidências e otimização logística.

Palavras-chave: extorsão; sequestro; UNASE; efetividade operacional; produtividade operacional; capacidade instalada; recursos humanos; teoria da atividade rotineira; avaliação aplicada; Ecuador.

INTRODUCCIÓN

La extorsión y el secuestro constituyen fenómenos criminales de alto impacto que tensionan la gobernanza de la seguridad ciudadana en América Latina, no solo por su capacidad de producir daño directo sobre las víctimas, sino por su potencial para sostener economías ilícitas, controlar territorios y normalizar la coerción como mecanismo de dominación. En este contexto, la respuesta institucional de unidades especializadas adquiere centralidad, en la medida en que su desempeño incide en resultados críticos como la desarticulación de redes, la recuperación de víctimas y la reducción de oportunidades delictivas. En Ecuador, la Unidad Nacional de Investigación Antisecuestros y Extorsión (UNASE) se ubica en el núcleo de esta respuesta especializada, articulando investigación, operatividad, apoyo táctico y coordinación interinstitucional para enfrentar delitos que, por su naturaleza, combinan violencia, amenaza y mediaciones tecnológicas.

El problema de investigación que orienta este trabajo se vincula con un vacío aplicado frecuente en el campo de la seguridad, en el que pese

a la disponibilidad de registros institucionales, no siempre se cuenta con evaluaciones que integren, en un mismo marco analítico, resultados operacionales, productividad, capacidad instalada logística y distribución del talento humano, permitiendo interpretar de manera consistente si el fortalecimiento institucional se traduce en mejoras verificables de desempeño. La ausencia de esta integración limita la toma de decisiones basada en evidencia, especialmente cuando los cambios organizacionales (p. ej., refuerzo escalonado de personal) requieren ser valorados con criterios técnicos y trazabilidad documental; desde la perspectiva de la alfabetización académica, una introducción debe exponer con claridad el objetivo, la relevancia y los antecedentes, asegurando que el lector comprenda el problema y el aporte del estudio desde el inicio (Cisneros Estupiñán & Olave Arias, 2013).

La relevancia del estudio es doble; en términos prácticos, aporta evidencia útil para la planificación institucional, al ofrecer un esquema replicable de evaluación del desempeño que conecta indicadores operativos con restricciones y capacidades reales, tales como parque automotor, dotación y distribución territorial del personal y en términos académicos, contribuye a la literatura regional sobre violencia y policía al proponer una lectura aplicada del rendimiento institucional

sustentada en datos consolidados, coherente con enfoques que subrayan la importancia de capacidades estatales para sostener resultados en seguridad ciudadana (Frühling Ehrlich, 2009). En suma, el trabajo se posiciona como un puente entre la evidencia administrativa y la discusión científica sobre efectividad policial.

El marco teórico se apoya, en primer lugar, en la teoría de la actividad rutinaria, que plantea que el delito se configura cuando convergen un ofensor motivado, un objetivo adecuado y la ausencia de guardianes capaces; desde este enfoque, el incremento de presencia operativa, la presión investigativa y el control de medios tecnológicos alteran condiciones de oportunidad y pueden impactar la dinámica delictiva (Cohen & Felson, 1979); en segundo lugar, el estudio dialoga con literatura aplicada sobre extorsión y *modus operandi*, que destaca la centralidad de mediaciones comunicacionales y tecnológicas (dispositivos, SIM, trazabilidad) en la operación del fenómeno extorsivo, por lo que la afectación de estos nodos resulta estratégicamente relevante (Ochoa-Díaz & Páramo, 2021). Complementariamente, se incorpora el enfoque de capacidad institucional en seguridad, que enfatiza la convergencia entre talento humano, logística y organización como condición para sostener desempeño (Frühling Ehrlich, 2009).

En cuanto a antecedentes, la evidencia regional muestra que la extorsión adopta configuraciones diversas según contextos criminales y capacidades estatales; trabajos sobre el fenómeno en Centroamérica y México han documentado su complejidad, su capacidad adaptativa y su inserción en estructuras organizadas, lo cual refuerza la necesidad de evaluaciones institucionales con indicadores verificables (Andrade, 2015; Pérez Morales et al., 2015). En Colombia, la caracterización del *modus operandi* extorsivo también apoya la idea de que estrategias focalizadas sobre patrones operativos y recursos tecnológicos pueden mejorar la eficacia (Ochoa-Díaz & Páramo, 2021). No obstante, estos estudios no sustituyen la necesidad de análisis situados en Ecuador que integren desempeño, recursos y estructura institucional con base en fuentes primarias oficiales.

El contexto empírico de la investigación se sitúa en el periodo 2024–2025, utilizando registros administrativos consolidados y documentación institucional de soporte (láminas informativas e Informes Ejecutivos), que permiten observar cambios en efectividad operativa (operativos, detenidos y aprehendidos), productividad (incautaciones/decomisos), capacidad instalada (logística y dotación) y distribución territorial del talento humano; este enfoque privilegia evidencia demostrada y trazable, adecuada para un análisis comparativo interanual

y para sostener interpretaciones institucionales con criterios de replicabilidad metodológica (Hernández Sampieri, Fernández & Baptista, 2006a; Marradi, Archenti & Piovani, 2007; Wainerman, 2020).

En función de lo anterior, el objetivo general del estudio es evaluar de forma aplicada el cambio en la capacidad operativa y el desempeño institucional de la UNASE en el periodo comparado 2024–2025, integrando resultados operacionales, productividad, capacidad instalada y distribución del talento humano con base en registros administrativos consolidados y análisis documental de soporte; de manera específica, el estudio: (i) compara operativos y detenciones por delito en ambos años, (ii) describe la productividad operativa y su relación con la naturaleza tecnológicamente mediada de la extorsión, (iii) contextualiza el desempeño según logística y dotación, y (iv) interpreta implicaciones de la distribución territorial del personal para la planificación basada en evidencia; bajo este marco, la hipótesis de trabajo se formula en términos evaluativos, donde el fortalecimiento operativo y el refuerzo escalonado del talento humano se asocian con mejoras verificables en indicadores de efectividad y productividad, aunque su sostenibilidad depende de restricciones de capacidad instalada y de decisiones de redistribución territorial coherentes con la demanda operativa.

METODOLOGÍA

Enfoque y tipo de investigación

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo con soporte de análisis documental para contextualizar hitos institucionales y asegurar trazabilidad de la evidencia (Hernández Sampieri, Fernández & Baptista, 2006a; Becker, 2009; Ragin, 2007).

Por su finalidad, corresponde a una investigación aplicada y evaluativa, orientada a estimar cambios verificables en la capacidad operativa de la UNASE y su desempeño institucional en el periodo comparado 2024–2025.

Por su alcance, integra un nivel descriptivo–comparativo (medición de variaciones interanuales) y un componente predictivo (proyección de series mediante suavizamiento exponencial tipo Holt–Winters, cuando se contrasta escenario esperado vs. observado) (Holt, 2004; Gardner, 2006; Hyndman & Athanasopoulos, 2021; Chatfield, 1978).

Diseño de investigación

Se aplicó un diseño observacional, no experimental, con temporalidad longitudinal retrospectiva para las series operativas y delictivas institucionales, y con comparaciones interanuales para resultados operacionales agregados (Marradi, Archenti &

Piovani, 2007). En la investigación no interviene variables ni asigna tratamientos; analiza cambios institucionales a partir de registros administrativos consolidados y documentación de soporte (Wainerman, 2001).

Unidad de análisis, población y muestreo

La unidad de análisis fue el registro de información institucional correspondiente a:

1. resultados operacionales por delito (secuestro/ extorsión),
2. productividad operativa anual,
3. capacidad instalada logística y dotación, y
4. distribución del talento humano.

La población de estudio estuvo constituida por los registros administrativos consolidados de la UNASE a nivel nacional y la documentación de respaldo producida por áreas responsables (p. ej., Coordinación Operacional; Apoyo Operativo, Dirección Nacional de Administración de Talento Humano). Dado el carácter institucional y la disponibilidad de consolidación documental, se empleó muestreo censal (cobertura total del universo disponible dentro del periodo y variables definidas), evitando inferencias por submuestras y fortaleciendo la validez descriptiva del análisis (Hernández Sampieri et al., 2006a).

Fuentes de datos y técnicas de recolección/producción

La producción de datos se realizó por revisión documental y extracción sistemática de registros administrativos institucionales, provenientes de la UNASE (láminas informativas y reportes firmados) e informes internos provenientes de la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano como fuentes primarias; se utilizaron tres técnicas principales:

1. Sistematización cuantitativa de registros: extracción de recuentos y totales agregados para operativos, detenidos y aprehendidos, productividad (incautaciones/decomisos) y capacidad instalada (logística/dotación/tthh).
2. Análisis documental de soporte: identificación y fechamiento de hitos institucionales (p. ej., fortalecimiento operativo y refuerzo escalonado de talento humano) para su uso interpretativo en la discusión (Becker, 2009; Guber, 2001).

Instrumentos y materiales de apoyo

El “instrumento” operativo fue una matriz de sistematización (base tabular) construida para registrar, por variable y periodo: recuentos, totales, variaciones absolutas y relativas, y notas de trazabilidad (fuente/fecha/corte); se emplearon además materiales de control de calidad del dato:

1. verificación de consistencia entre totales parciales y totales generales,
2. detección de duplicidades en consolidaciones,
3. revisión de coherencia interna entre indicadores (p. ej., operativos vs. Detenidos y aprehendidos; productividad vs. operatividad).

Cuando fue necesario para análisis estadístico y consistencia, se contempló el uso de software de apoyo (p. ej., hojas de cálculo y/o paquetes estadísticos), coherente con criterios de replicabilidad y auditoría del dato (Hernández Sampieri et al., 2006b).

Variables e indicadores operacionales

Las variables se operacionalizaron conforme a la evidencia institucional consolidada y se agruparon en cuatro dimensiones:

1. Efectividad operativa: operativos (n), detenidos y aprehendidos (n) por delito y año; y métricas de variación interanual.
2. Impacto social directo: personas liberadas (n) en el año de referencia.
3. Productividad operativa: incautaciones/decomisos (armas, municiones, terminales móviles, tarjetas SIM, vehículos, motocicletas, dinero decomisado).

4. Capacidad instalada: parque automotor y su estado (porcentaje en buen/regular/mal estado), cobertura de dotación (%), y distribución del talento humano (n) por territorio.

Procedimiento analítico

El análisis siguió una secuencia lógica y replicable:

1. Depuración y trazabilidad: verificación de corte, consistencia interna y correspondencia fuente–dato.
2. Análisis descriptivo–comparativo: cálculo de totales por año y delito, y estimación de variaciones absolutas y relativas.
3. Integración institucional: lectura conjunta de resultados con capacidad instalada y distribución del talento humano para interpretar desempeño y restricciones operacionales.
4. Discusión teórica: contraste de patrones con enfoques criminológicos de oportunidad del delito (teoría de la actividad rutinaria) y con literatura regional sobre violencia, policía y seguridad ciudadana (Cohen & Felson, 1979; Frühling, 2009), además de antecedentes empíricos sobre extorsión y modus operandi.

Criterios de inclusión y exclusión

Inclusión:

- Registros institucionales consolidados UNASE del periodo 2024–2025 (y series históricas cuando se emplea modelación), referidos a secuestro y extorsión;
- Indicadores de productividad y capacidad instalada reportados documentales por áreas responsables;
- Documentación institucional que permita trazabilidad del corte y fechamiento de hitos.

Exclusión:

- Registros incompletos, sin corte verificable o con inconsistencias no resolubles;
- Categorías fuera del alcance del estudio (p. ej., hechos no clasificados como secuestro/extorsión según el consolidado institucional analizado);
- Duplicados o registros que no correspondan al periodo definido.

Consideraciones éticas

El estudio trabajó con información institucional documentada, sin tratamiento de datos personales identificables, minimizando riesgos de exposición y cumpliendo el principio de confidencialidad propio

de la documentación policial y administrativa; la presentación de resultados (proporcionado por la UNASE), privilegia niveles de información nacional/territorial que impiden la identificación de personas, víctimas o servidores policiales individualizados; se respetó la integridad de la fuente (no alteración de valores) y se mantuvo trazabilidad de los cortes documentales (Becker, 2009; Wainerman, 2001).

Limitaciones

1. Dependencia de registros administrativos: posibles sesgos por subregistro, variaciones en prácticas de consolidación o cambios en criterios de clasificación interanual.
2. Cortes temporales institucionales: la fecha de corte del consolidado puede diferir del cierre calendario, afectando comparabilidad fina si no se homologa el periodo.
3. Atribución causal: al ser observacional, el diseño no permite afirmar causalidad estricta entre refuerzo de talento humano y cambios delictivos; el análisis se plantea como asociación institucional plausible y consistente con teoría y antecedentes.
4. Factores externos: dinámicas criminales, reformas, operativos interinstitucionales u otros eventos pueden influir en los indicadores y deben considerarse como potenciales confundidores en la interpretación.

Con estos elementos, la metodología permite valorar el rigor, coherencia y replicabilidad del estudio, al explicitar fuente, unidad de análisis, procedimiento de sistematización, criterios de calidad del dato y fundamento analítico-teórico (Hernández Sampieri et al., 2006a; Marradi et al., 2007; Hyndman & Athanasopoulos, 2021).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados evidencian un incremento sustantivo de la capacidad operativa de la UNASE en 2025 respecto al 2024, tanto en número de operativos ejecutados como en personas detenidas y aprehendidas, con un impacto diferenciado según el tipo de delito (secuestro y extorsión).

Tabla 1. Resultados operacionales UNASE por tipo de delito (2024–2025)

Delito	Año	Operativos (n)	Detenidos Y APREHENDIDOS (n)
Secuestro	2024	185	509
	2025	589	460
Extorsión	2024	312	730
	2025	503	1346
Total	2024	497	1239
	2025	1092	1806

Nota: Información obtenida por parte del Departamento de Coordinación Operacional – UNASE (periodo comprendido del 01 de enero al 19

de septiembre).

El total de operativos pasó de 497 en 2024 a 1092 en 2025, lo que representa un incremento absoluto de 595 operativos (+120%); en paralelo, las detenciones aumentaron de 1239 a 1806, con un incremento absoluto de 567 detenidos y aprehendidos (+46%).

Un hallazgo relevante es que, mientras en el delito de secuestro se observa un fuerte aumento de operativos acompañado de una leve reducción en detenidos y aprehendidos, en el delito de extorsión el incremento es simultáneo tanto en operativos como en detenciones, lo que sugiere mayor efectividad investigativa y de judicialización en este delito específico.

Este patrón es consistente con la literatura que señala que la extorsión, al involucrar cadenas comunicacionales, transacciones económicas y trazabilidad tecnológica, responde con mayor sensibilidad a estrategias de fortalecimiento operativo e inteligencia o investigación policial (Cohen & Felson; Ochoa-Díaz et al., 2021).

Durante 2025, se registró la liberación de 738 personas, indicador crítico de impacto social directo.

Figura 1. Personas liberadas por UNASE en 2025 (n total)



Nota: Información obtenida por parte del Departamento de Coordinación Operacional – UNASE.

Este resultado constituye un indicador de efectividad operativa sustantiva, al vincular directamente la acción policial con la protección de la vida y la integridad personal, uno de los objetivos centrales de la política de seguridad ciudadana.

Desde una perspectiva criminológica aplicada, la liberación de víctimas fortalece la tesis de que el refuerzo escalonado del talento humano, combinado con logística y articulación operativa, no solo incrementa la actividad policial sino que modifica resultados finales del proceso delictivo, rompiendo la lógica de continuidad del delito.

La productividad operativa refleja la capacidad de

decomiso, incautación y neutralización de medios delictivos, fundamentales para la contención estructural de la criminalidad organizada.

Tabla 2. Productividad operativa UNASE – año 2025

INDICADOR	Cantidad
Armas de fuego	194
Municiones	3284
Armas blancas	19
Terminales móviles	2154
Vehículos	155
Motocicletas	208
Tarjetas SIM	871
Dinero decomisado (USD)	24590

Nota: Obtenida del Departamento de Coordinación Operacional – UNASE.

La alta incautación de terminales móviles y tarjetas SIM confirma el carácter tecnológicamente mediado de la extorsión contemporánea, alineándose con estudios regionales que identifican estos elementos como nodos críticos del modus operandi extorsivo.

Asimismo, el decomiso de armas y municiones refuerza la hipótesis de que las operaciones de la UNASE generan un efecto de desarticulación de capacidades violentas, más allá de la simple respuesta reactiva.

El análisis del recurso logístico permite contextualizar los resultados operativos en función de la capacidad instalada real.

Tabla 3. Parque automotor y estado operativo UNASE (2025)

Recurso	Total	Buen estado	Regular	Mal estado
Vehículos	97	52%	35%	13%
Motocicletas	27	30%	70%	—

Nota: Obtenida del Departamento de Coordinación Operacional – UNASE.

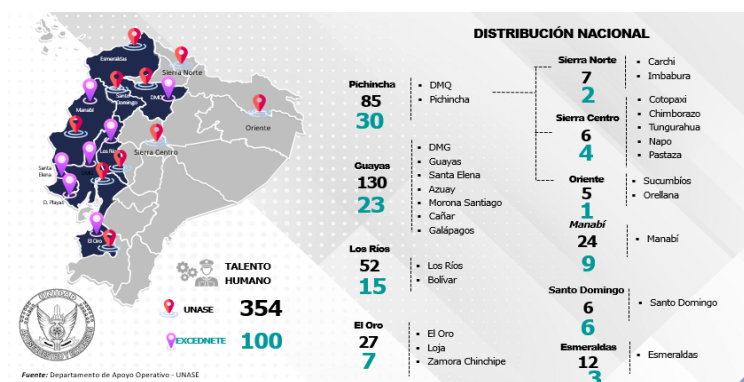
Adicionalmente, la cobertura de dotación de chalecos, cascos y escudos alcanza el 85%, con un faltante del 15%, lo que evidencia avances significativos pero también limitaciones estructurales que condicionan la sostenibilidad del esfuerzo operativo.

Desde la discusión teórica, estos datos respaldan la idea de que la eficacia policial no depende únicamente del talento humano, sino de la convergencia entre personal, logística y

financiamiento, tal como lo señalan los enfoques de capacidad institucional en seguridad ciudadana. (Frühling Ehrlich, 2009)

La UNASE cuenta con 354 servidores policiales, de los cuales 100 corresponden a personal en condición de excedente, configurando un elemento clave para el análisis estratégico.

Figura 2. *Distribución nacional del talento humano UNASE*



Nota: Obtenida del Departamento de Coordinación Operacional – UNASE.

La concentración del talento humano en Guayas y Pichincha responde a la mayor carga delictiva histórica, pero al mismo tiempo plantea desafíos de equilibrio territorial y saturación operativa, particularmente frente al incremento sostenido de eventos de extorsión a nivel nacional.

Este hallazgo dialoga con la literatura sobre

planificación policial y asignación territorial, que advierte que los procesos de redistribución deben basarse en evidencia empírica para evitar cuellos de botella institucionales. (Jiménez & Villamarín, 2025)

Los resultados permiten sostener que el refuerzo escalonado de talento humano, articulado con mejoras logísticas y operativas, se tradujo en un incremento verificable de la efectividad policial, expresado en más operativos, más detenciones, mayor productividad y un número significativo de personas liberadas.

Desde el punto de vista teórico, el estudio confirma postulados de la teoría de la actividad rutinaria, al mostrar que la alteración de las condiciones de oportunidad del delito (presencia policial, control tecnológico, presión operativa) impacta directamente en su dinámica.

En términos empíricos, la evidencia de la UNASE aporta datos inéditos para el contexto ecuatoriano, particularmente al integrar talento humano, logística, productividad y resultados operacionales en un mismo análisis.

La novedad científica del trabajo radica en:

el uso de evidencia institucional consolidada como fuente primaria,

la integración de resultados operativos con variables de capacidad instalada,

y la lectura estratégica de la extorsión y el secuestro desde un enfoque longitudinal y aplicado.

Como perspectiva prospectiva, los hallazgos sugieren la necesidad de optimizar la redistribución del talento humano, cerrar brechas logísticas y profundizar el análisis predictivo (Holt–Winters) para anticipar escenarios delictivos futuros, fortaleciendo la toma de decisiones basada en evidencia dentro de la política de seguridad ciudadana.

CONCLUSIONES

1. Fortalecimiento operativo con evidencia empírica verificable, donde la comparación interanual basada en registros documentales institucionales permite sostener, con respaldo cuantitativo, que en 2025 la UNASE operó con una capacidad operativa ampliada y una mayor producción de resultados frente a 2024. Este hallazgo es coherente con un enfoque de evaluación aplicada, en que el cambio no se infiere por percepciones, sino por indicadores operacionales observables y auditables, alineados con criterios de rigor y replicabilidad en investigación social cuantitativa (Hernández Sampieri et al., 2006a; Marradi et al., 2007).

2. Efecto diferenciado por delito y lectura estratégica de la efectividad, en el que los indicadores muestran

que el desempeño institucional no se comporta de forma uniforme entre secuestro y extorsión; en particular, el patrón observado es consistente con la literatura criminológica que plantea que ciertos delitos responden con mayor sensibilidad a la presión operativa cuando su ejecución depende de interacciones rutinarias, mediaciones tecnológicas y oportunidades situacionales (Cohen & Felson, 1979). En términos de gestión, esto orienta a diseñar estrategias diferenciadas por delito, en lugar de asumir una eficacia homogénea.

3. La productividad operativa refuerza la tesis de intervención sobre “medios” del delito, en donde la estructura de decomisos e incautaciones evidencia una intervención institucional centrada no solo en personas, sino en capacidades materiales y tecnológicas vinculadas a la operación delictiva; este resultado se alinea con antecedentes regionales sobre extorsión que destacan la centralidad de dispositivos, comunicaciones y trazabilidad como nodos del modus operandi, por lo que su afectación tiene potencial de impacto sobre la continuidad del delito (Ochoa-Díaz et al., 2021).

4. Capacidad instalada, donde el análisis conjunto entre resultados operacionales y logística muestra que el desempeño institucional se da en un escenario de capacidad instalada finita, con cobertura alta pero no total en dotación y un parque automotor

con heterogeneidad de estado, desde un enfoque de capacidad institucional en seguridad ciudadana, el hallazgo sustenta que la efectividad no depende exclusivamente del talento humano, sino de la convergencia operativa entre talento humano, logística y financiamiento, condición necesaria para sostener resultados en el tiempo (Frühling, 2009).

5. Distribución territorial del talento humano, donde la concentración de personal en territorios históricamente críticos resulta funcional a la demanda, pero el propio mapa institucional sugiere tensiones de equilibrio territorial ante dinámicas delictivas crecientes en otras jurisdicciones; en consecuencia, la planificación debe migrar desde criterios predominantemente históricos hacia esquemas de asignación basados en evidencia, para reducir cuellos de botella operativos y maximizar cobertura efectiva en el territorio (Jiménez & Villamarín, 2025).

6. Aporte científico y aplicabilidad; la principal contribución del estudio consiste en integrar, en un mismo marco analítico, evidencia primaria institucional de la Policía Nacional del Ecuador, sobre resultados operacionales, productividad, logística y distribución del talento humano, permitiendo una evaluación aplicada replicable para otros periodos o unidades; metodológicamente, esto fortalece la trazabilidad del dato y consolida un enfoque de

“auditoría empírica” del desempeño institucional, coherente con la investigación aplicada en ciencias sociales (Becker, 2009; Ragin, 2007; Wainerman, 2001).

7. Tarea pendiente y preguntas abiertas para ampliar la agenda de investigación; por el diseño observacional, quedan abiertas líneas que otros investigadores pueden desarrollar para robustecer inferencias y orientar política pública:

- Estimar en qué medida los cambios observados se explican por refuerzo de talento humano y logística, controlando factores externos (estrategias interinstitucionales, cambios normativos, variaciones de registro.

- Homologar cierres temporales y reglas de consolidación para mejorar comparabilidad fina entre años y reducir sesgos por subregistro o reclasificación.

- Evaluar productividad y efectividad por subzona/distrito para orientar redistribución de talento humano y logística con mayor precisión.

- Complementar resultados operacionales con métricas de procesos judiciales y de Fiscalía General del Estado, tiempos de respuesta, reincidencia e impacto económico-social, manteniendo estándares éticos y de confidencialidad.

Estas conclusiones sostienen una postura técnica, donde la evidencia institucional disponible respalda un fortalecimiento operativo real, pero también muestra que la sostenibilidad y optimización del desempeño requieren planificación territorial basada en datos, cierre de brechas logísticas y evaluación predictiva sistemática, coherentes con la teoría criminológica de oportunidades y con enfoques regionales de capacidad institucional en seguridad ciudadana.

LISTA DE REFERENCIAS

Andrade, K. (2015). Las pandillas salvadoreñas y el delito de extorsión. Desafíos y prioridades en relación con el fenómeno extorsivo. *Policía y seguridad pública*, 1(5), 103-148.

Becker, G. S. (1975). Front matter, Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. En *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, Second Edition*. NBER. <https://www.nber.org/books-and-chapters/human-capital-theoretical-and-empirical-analysis-special-reference-education-second-edition/front-matter-human-capital-theoretical-and-empirical-analysis-special-reference-education>

Bernal, L. L. H., & Villeda, B. J. S. (2019). La Justicia Restaurativa En El Delito De Extorsión Empresarial.

Eirene estudios de paz y conflictos, 2(3), 73-90.

Cisneros Estupiñán, M., & Olave Arias, G. (2013). *Alfabetización académica y lectura inferencial*. Ecoe Ediciones.

Cohen, L. E., & Felson, M. (s. f.). *Social Change and Crime Rate Trends: A Routine Activity Approach*.

CRIMINOLOGÍA APLICADA. (s. f.). Recuperado 30 de diciembre de 2025, de <https://cvnet.cpd.ua.es/Guia-Docente/?wlengua=es&wcodasi=18514&sca ca=2011-12>

EBSCO. (2024). *Routine activity theory | Research Starters | EBSCO Research*. EBSCO. <https://www.ebsco.com>

Frühling Ehrlich, H. (2009). *Violencia y policía en América Latina* (1. ed). FLACSO Ecuador Quito, Alcaldía Metropolitana.

Gardner, E. S. (2006). Exponential smoothing: The state of the art—Part II. *International Journal of Forecasting*, 22(4), 637-666. <https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2006.03.005>

Gúber, R. (2001). *La etnografía—Método, campo y reflexividad* (1. ed). Grupo Editorial Norma.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4a. ed). McGraw-Hill.

Hyndman, R. J., & Athanasopoulos, G. (2021). *Forecasting Principles and Practice* (3rd ed.). OTexts. - References—Scientific Research Publishing. (s. f.). Recuperado 19 de diciembre de 2025, de <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3977700>

Jiménez, A. F. J., Villamarín, D. S. V., Dávila, E. O. C., Cuadrado, S. S. Á., & Alvear, J. A. A. (2025). Análisis comparativo de traslados de servidores policiales y sus resultados operativos en territorio, una revisión entre enero a octubre del 2024 y 2025. *Revista Veritas de Difusão Científica*, 6(3), 2876-2895. <https://doi.org/10.61616/rvdc.v6i3.1065>

Jordá Sanz, C. (2018). La extorsión por parte del crimen organizado en España: Evaluación de la amenaza e implicaciones en el Derecho Público [Http://purl.org/dc/dcmitype/Text, Universidad Autónoma de Madrid]. En *La extorsión por parte del crimen organizado en España: Evaluación de la amenaza e implicaciones en el Derecho Público* (pp. 1-474). <https://portalcientifico.uned.es/documentos/5ed6d9e22999521323b966ef>

Kippes, T. (2023). *Los operativos de saturación policial en conglomerados urbanos argentinos: Contenidos y discursos en los medios digitales*.

Marradi, A., & Piovani, J. I. (2007). *METODOLOGÍA DE LAS CIENCIAS SOCIALES*.

Martínez. (s. f.). Informe Nro. PN-DNATH-DTD- 2025-2579-INF.

Martínez. (2025). Informe Nro. PN-DNATH-DTD2025-3116-INF.

Mejía. (2013). EL CONCEPTO DE LA CAPACIDAD INSTALADA.

Ochoa-Díaz, A. G., & Páramo, P. (2021). Perfil del modus operandi de los criminales de la extorsión en Caquetá, Colombia. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 13(2), 103-114. <https://doi.org/10.22335/rict.v13i2.1391>

Pérez. (2015). *Evolución de la extorsión en México: Un análisis estadístico regional (2012-2013)* | *Revista Mexicana de Opinión Pública*. <https://www.revistas.unam.mx/index.php/rmop/article/view/45424>

Ragin Charles—*La Construcción de La Investigación Social* | PDF | Investigación social | Sociedad. (2007). <https://es.scribd.com/document/146574094/Ragin-Charles-la-construccion-de-la-Investigacion-Social>

Ragin *La construccion de la investigación soical. Pdf.* (s. f.).

Solarwinds. (2025). *Holt-Winters Forecasting and Exponential Smoothing Simplified*—SolarWinds Blog. <https://www.solarwinds.com/blog/holt-winters-forecasting-simplified>

The Holt-Winters Forecasting Procedure—Chatfield—1978—Journal of the Royal Statistical Society: Series C (Applied Statistics)—Wiley Online Library. (s. f.). Recuperado 18 de diciembre de 2025, de <https://rss.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.2307/2347162>

Wainerman, C. (2020). *En estado de tesis: Cómo elaborar el proyecto de tesis en ciencias sociales*. Ediciones Manantial.

CAPÍTULO IX



POLICIA
ECUADOR

RESUMEN

El objetivo del estudio fue describir y analizar la distribución y concentración de los pases por riesgo de vida (2021–2025) en la Policía Nacional del Ecuador, entendidos como una medida institucional urgente de mitigación activada tras un Análisis de Riesgo Personal (ARP) realizado por la Dirección General de Inteligencia (DGINT) y formalizada mediante actos administrativos internos (p. ej., Formulario Único de Traslados - FUT). Se desarrolló una investigación cuantitativa, descriptiva-aplicativa, con componente relacional exploratorio, bajo un diseño observacional, no experimental y retrospectivo, utilizando registros administrativos consolidados de la DNATH; se aplicó muestreo censal ($N = 202$) y se procesó la información en el programa IBM SPSS mediante frecuencias, tablas de contingencia y estadísticos descriptivos. Los resultados evidencian concentración del fenómeno en Clases y Policías o Técnico Operativos con 77,23% y Oficiales Subalternos o Directivos con 20,30%, con predominio masculino de 95,54%, lo que sugiere diferenciales de exposición funcional en el núcleo operativo. Territorialmente, las alertas se concentran en pocas jurisdicciones (64,36% en DMG/Z8, Guayas/Z5, Esmeraldas/Z1 y Los Ríos/Z5), lo que permite orientar políticas internas preventivas. La duración del pase al momento de la alerta muestra una media de 583 días ($DE = 418$), con asimetría y

cola larga, indicando persistencia en una fracción de casos y necesidad de seguimiento longitudinal y gestión focalizada.

Palabras clave: *riesgo de vida; análisis de riesgo personal; gestión del talento humano; protección policial; concentración territorial.*

ABSTRACT

The objective of the study was to describe and analyze the distribution and concentration of life-risk transfers (2021–2025) in the National Police of Ecuador, understood as an urgent institutional mitigation measure activated after a Personal Risk Assessment (ARP) conducted by the General Directorate of Intelligence (DGINT) and formalized through internal administrative instruments (e.g., the Single Transfer Form—FUT). A quantitative, descriptive–applied study was conducted, with an exploratory relational component, using an observational, non-experimental, retrospective design and consolidated administrative records from DNATH. A census sampling strategy was applied ($N = 202$), and data were processed in IBM SPSS using frequency distributions, contingency tables, and descriptive statistics. The results show a concentration of cases among Enlisted Ranks and Police / Technical-Operational personnel (77.23%) and Junior Commissioned Officers / Directives (20.30%), with a male predominance (95.54%),

suggesting differential functional exposure in the operational core. Territorial alerts are concentrated in a few jurisdictions (64.36% in DMG/Z8, Guayas/Z5, Esmeraldas/Z1, and Los Ríos/Z5), supporting the design of preventive internal policies. The transfer duration at the time of the alert averages 583 days (SD = 418), with asymmetry and a long tail, indicating persistence in a subset of cases and the need for longitudinal monitoring and targeted management.

Keywords: *life risk; personal risk assessment; human talent management; police protection; territorial concentration*

RESUMO

O objetivo do estudo foi descrever e analisar a distribuição e a concentração dos afastamentos/transferências por risco de vida (2021–2025) na Polícia Nacional do Equador, entendidos como uma medida institucional urgente de mitigação ativada após uma Análise de Risco Pessoal (ARP) realizada pela Direção-Geral de Inteligência (DGINT) e formalizada por instrumentos administrativos internos (por exemplo, o Formulário Único de Transferências—FUT). Desenvolveu-se uma pesquisa quantitativa, descritivo-aplicada, com componente relacional exploratório, sob um delineamento observacional, não experimental e retrospectivo, utilizando registros administrativos consolidados da DNATH. Aplicou-se amostragem censitária (N = 202) e os

dados foram processados no IBM SPSS por meio de frequências, tabelas de contingência e estatísticas descritivas. Os resultados evidenciam concentração do fenômeno em Praças e Policiais / Técnico-Operativos (77,23%) e Oficiais Subalternos / Diretivos (20,30%), com predominância masculina (95,54%), o que sugere diferenciais de exposição funcional no núcleo operacional. No plano territorial, os alertas concentram-se em poucas jurisdições (64,36% em DMG/Z8, Guayas/Z5, Esmeraldas/Z1 e Los Ríos/Z5), permitindo orientar políticas internas preventivas. A duração do passe no momento do alerta apresenta média de 583 dias (DP = 418), com assimetria e cauda longa, indicando persistência em uma fração dos casos e a necessidade de acompanhamento longitudinal e gestão focalizada.

Palavras-chave: *risco de vida; análise de risco pessoal; gestão de talento humano; proteção policial; concentração territorial.*

INTRODUCCIÓN

La protección de la vida e integridad del personal policial se configura como un componente crítico de la capacidad operativa del Estado, en tanto condiciona la continuidad del servicio, la estabilidad de equipos y la sostenibilidad del despliegue territorial. En este marco, los “pases por riesgo de vida” no se entienden como una movilidad administrativa ordinaria, sino como una

medida institucional de mitigación que responde a la identificación y valoración previa de una amenaza, particularmente cuando se activa tras un Análisis de Riesgo Personal (ARP) efectuado por la Dirección General de Inteligencia (DGINT) y se formaliza mediante actos administrativos internos (p. ej., Formulario Único de Traslados - FUT). Esta lógica sitúa el fenómeno en un plano de decisión organizacional sustentada en evidencia, más que en percepciones individuales, y habilita su análisis como un indicador institucional de riesgo evaluado y gestionado.

El problema de investigación se ubica en un vacío empírico frecuente en el campo, si bien existen aproximaciones sobre riesgos laborales y psicosociales en instituciones policiales, es menos común encontrar estudios que describan, con base censal institucional, cómo se distribuyen y concentran los casos urgentes por riesgo de vida según nivel de gestión, grado, territorio y temporalidad; en consecuencia, la ausencia de caracterizaciones sistemáticas limita la posibilidad de diseñar políticas internas focalizadas de protección, rotación técnica y seguimiento longitudinal, especialmente en contextos donde la amenaza se expresa de manera territorialmente diferenciada y puede prolongarse en el tiempo.

La relevancia del estudio radica en tres dimensiones; primero, porque los pases por riesgo de vida se relacionan con la continuidad de la función policial y la preservación de capacidades, al afectar la dotación real y la estabilidad operativa en unidades y jurisdicciones críticas; segundo, porque una lectura estrictamente coyuntural del riesgo tiende a subestimar patrones estructurales; por ello, la evidencia agregada permite orientar decisiones preventivas basadas en concentraciones verificables; tercero, porque la investigación utiliza registros institucionales consolidados, lo cual aporta trazabilidad y reduce sesgos típicos de mediciones por autorreporte, alineándose con criterios de rigor en investigación aplicada (Hernández Sampieri et al., 2014/2006; Marradi, Archenti & Piovani, 2007; Wainerman, 2011).

En cuanto al marco teórico, el estudio dialoga con dos núcleos principales; por un lado, con enfoques metodológicos que sostienen la necesidad de operacionalizar variables y garantizar coherencia entre fuente, medición y análisis en estudios cuantitativos con datos secundarios (Hernández Sampieri et al., 2014/2006; Marradi et al., 2007), así como con criterios de explicación y prudencia inferencial en diseños observacionales (Hempel, 1966). Por otro lado, con la literatura regional sobre exposición a eventos críticos, demandas laborales y desgaste ocupacional en personal policial, que

advierte cómo ciertas condiciones de trabajo (carga, demandas psicológicas, supervisión y organización) incrementan vulnerabilidades y pueden afectar desempeño y bienestar; en Ecuador, por ejemplo, se han reportado asociaciones relevantes entre condiciones psicosociales y componentes de burnout en personal policial de investigación (López Arroyo et al., 2020). De forma complementaria, estudios colombianos han señalado vínculos entre condiciones institucionales y dimensiones del desgaste laboral en policías, aportando un marco comparativo para interpretar presiones operativas (Montero-Yaya et al., 2020).

Los antecedentes también advierten que el riesgo y la presión institucional no se distribuyen de manera homogénea en el territorio; en esta línea, análisis sobre seguridad y economías criminales han mostrado cómo el Ecuador adquiere centralidad estratégica en dinámicas del narcotráfico y reconfiguración de mercados ilícitos, lo que incrementa presiones sobre instituciones y personal desplegado en jurisdicciones estratégicas; este contexto resulta pertinente para interpretar concentraciones territoriales de alertas y medidas de protección (Rivera-Rhon & Bravo-Grijalva, 2020). En consecuencia, el aporte del presente trabajo consiste en articular evidencia institucional censal con un encuadre teórico regional que permite discutir el fenómeno sin caer en especulaciones ni explicaciones unidimensionales.

El contexto de la investigación corresponde a la Policía Nacional del Ecuador, con información proporcionada por el Departamento de Tecnología de la Información de la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano (DNATH) y asociada a procesos de Análisis de Riesgos Personales por parte de la Dirección General de Inteligencia (DIGINT), que posterior genera un pase urgente emitido por la DNATH, en una ventana temporal 2021–2025. La unidad de análisis es cada registro de pase por riesgo de vida incluido en el corte institucional ($N = 202$), lo cual permite examinar la estructura del fenómeno desde un enfoque cuantitativo descriptivo–aplicativo y con componente relacional exploratorio, a partir de variables como sexo, nivel de gestión, grado, unidad/subzona donde se genera la alerta y duración del pase al momento del evento (Hernández Sampieri et al., 2014/2006; Ragin, 2007).

Finalmente, el objetivo general del estudio es describir y analizar la distribución y concentración de los pases por riesgo de vida (2021–2025) derivados de ARP, según nivel de gestión, grado, territorio y temporalidad, con el fin de aportar evidencia útil para la toma de decisiones institucionales de protección, rotación técnica y seguimiento preventivo; de manera complementaria, el trabajo sostiene como supuesto analítico —coherente con el diseño observacional que la materialización del

riesgo tiende a concentrarse en el núcleo operativo y en territorios estratégicos, y que una fracción de casos presenta persistencia temporal, lo que exige mecanismos de monitoreo y gestión focalizada. Esta estructura responde a recomendaciones de redacción científica orientadas a garantizar relevancia, antecedentes y objetivo explícito en la introducción (Cisneros Estupiñán & Olave Arias, 2013).

METODOLOGÍA

Enfoque, alcance y tipo de investigación

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, sustentado en la lógica de medición, clasificación y comparación de frecuencias a partir de registros administrativos consolidados y proporcionados por el Departamento de Tecnología de la Información de la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano, con el propósito de describir patrones institucionales verificables (Hernández Sampieri et al., 2014/2006; Marradi, Archenti & Piovani, 2007). En cuanto a su alcance, corresponde a una investigación descriptiva aplicativa, porque caracteriza la distribución de los "pases por riesgo de vida" y orienta su interpretación hacia decisiones de gestión del talento humano y protección institucional; incorpora además un componente relacional de carácter exploratorio al contrastar concentraciones por nivel de gestión, grado y territorio (Hernández

Sampieri et al., 2014/2006; Ragin, 2007).

Diseño de investigación

Se utilizó un diseño observacional, no experimental y retrospectivo, basado en una ventana temporal 2021–2025, en que la lógica es no experimental porque las variables ya estaban dadas en el registro institucional y no fueron manipuladas; y es retrospectiva porque se analiza información producida previamente por procesos operativos-administrativos (Hernández Sampieri et al., 2014/2006). Aunque la explotación estadística es principalmente transversal (consolidado del periodo), se reconoce un componente longitudinal retrospectivo al incorporar variables vinculadas al tiempo (p. ej., duración del pase al momento de la alerta) y al analizar un fenómeno institucional acumulado en varios años; este tipo de decisiones de diseño y su coherencia con el objeto de estudio se fundamentan en criterios de construcción metodológica y rigor en ciencias sociales (Marradi et al., 2007; Wainerman, 2011).

Unidad de análisis, población y muestreo

La unidad de análisis fue cada registro institucional correspondiente a un “pase por riesgo de vida” generado como medida urgente de mitigación, derivada de un ARP (Análisis de Riesgo Personal) realizado por la Dirección General de Inteligencia

(DGINT) y tramitado mediante los actos administrativos internos (incluido el Formulario Único de Traslados como soporte de traslado). La población estuvo constituida por la totalidad de registros disponibles en el periodo 2021–2025, proporcionados por el Departamento de Tecnología de Información de la DNATH; se aplicó un muestreo censal ($N = 202$), al incluir todos los casos que constaban en el corte institucional definido, lo cual reduce sesgos muestrales y fortalece la capacidad descriptiva del análisis (Hernández Sampieri et al., 2014/2006; Ragin, 2007).

Variables operativas y criterios de clasificación

Para la sistematización se definieron variables categóricas y métricas coherentes con el registro original:

Sexo (H/M).

Nivel de Gestión (Clases y Policías; Oficiales Subalternos; Oficiales Superiores).

Grado (p. ej., CBOP, CBOS, SGOS, TNTE, etc.).

Unidad anterior hasta subzona donde se generó la alerta (código NDESC y denominaciones operativas, donde NDES se refiere a la denominación “Nivel Desconcentrado”).

Duración del pase (días) donde se generó la alerta (variable métrica).

La selección de variables se alineó con el principio de “operacionalización” en estudios cuantitativos y con la necesidad de mantener trazabilidad entre dato-fuente y dato-analizado (Hernández Sampieri et al., 2014/2006; Marradi et al., 2007).

Técnicas de producción de datos e instrumentos

La producción de datos se realizó mediante revisión documental y extracción de registros administrativos consolidados; el “instrumento” operativo consistió en una matriz de sistematización tabular (base de datos) para registrar recuentos, porcentajes y estadísticos descriptivos, manteniendo consistencia de codificación entre variables y categorías. Para el procesamiento se utilizó el programa IBM SPSS (2025), con procedimientos de tablas de contingencia, distribución de frecuencias y estadísticos descriptivos (media, desviación estándar), además de visualizaciones (gráficos de barras e histograma) para la comunicación de resultados. Este enfoque se sustenta en recomendaciones metodológicas sobre construcción, depuración y análisis de datos cuantitativos y control de coherencia interna (Hernández Sampieri et al., 2014/2006; Becker, 2009/2011).

Procedimiento y control de calidad del dato

El procedimiento siguió etapas secuenciales orientadas a asegurar replicabilidad y calidad:

Recepción de la data acorde el corte institucional (2021–2025) y verificación de estructura de campos (DNATH–Departamento de Tecnología de Información).

Estandarización de categorías (sexo, nivel, grado, unidad/subzona), asegurando nomenclatura uniforme.

Depuración y consistencia: revisión de duplicados evidentes, valores fuera de rango y campos vacíos en variables clave.

Validación aritmética: comprobación de totales por fila/columna en tablas cruzadas y consistencia porcentual (control de sumas = 100%).

Trazabilidad: conservación del criterio de correspondencia entre el dato original y el dato analítico (registro, matriz, Incorporación al programa IBM-SPSS).

Estos pasos responden a estándares de rigor en investigación social aplicada y a la recomendación de “hacer explícitas” las decisiones técnicas que estructuran la evidencia (Wainerman, 2011; Ragin, 2007; Becker, 2009/2011). Asimismo, se consideró la importancia de la reflexividad del investigador frente a datos producidos por terceros (distancia, fuente y análisis), una precaución desarrollada en enfoques metodológicos de ciencias sociales, incluso cuando el método central es cuantitativo (Gúber, 2001).

Plan de análisis

El análisis se organizó en tres niveles:

Descriptivo estructural: distribución global por sexo, nivel de gestión y grado (tablas y porcentajes).

Concentración territorial: identificación de jurisdicciones con mayor acumulación de alertas (recuentos y proporciones).

Temporalidad del fenómeno: análisis de duración en días al momento de la alerta mediante estadísticos descriptivos y forma de la distribución (asimetría/cola larga).

La discusión de resultados se realizó articulando los patrones empíricos con antecedentes y teoría regional sobre exposición operativa, demandas institucionales y riesgo, evitando inferencias causales no soportadas por el diseño observacional (Hernández Sampieri et al., 2014/2006; Hempel, 1966).

Criterios de inclusión y exclusión

Inclusión:

Registros institucionales de pases por riesgo de vida con corte 2021–2025.

Casos vinculados a la lógica de análisis de un “ARP por parte de la DGINT”, lo que protocolariamente genera un pase urgente, con variables mínimas

para clasificación (sexo, nivel).

Exclusión:

Registros duplicados o inconsistentes tras controles de depuración.

Casos sin información suficiente en variables críticas para el cruce principal (p. ej., ausencia simultánea de sexo y nivel).

Registros de prueba o carga no operativa (si existiesen en el sistema), por no corresponder a eventos reales.

Consideraciones éticas

El estudio trabajó con datos secundarios institucionales y se condujo bajo criterios de confidencialidad y minimización del riesgo:

No se incluyeron nombres, números de identificación u otros datos personales directos.

La exposición se realizó en forma agregada (tablas y figuras por categorías), evitando la individualización de casos.

El análisis se orientó a la protección del servidor policial y a la mejora de la gestión institucional, con lenguaje técnico no estigmatizante.

Este tratamiento se alinea con la ética de investigación social aplicada y con el principio

de no ampliar la vulnerabilidad de poblaciones o colectivos cuando se trabaja con información sensible (Wainerman, 2011; Becker, 2009/2011; Guber, 2001).

Limitaciones del estudio

Fuente secundaria: dependencia de la calidad de registro y codificación institucional; aunque se aplicaron controles de consistencia, no puede descartarse subregistro o variabilidad en criterios de carga.

Diseño no experimental: permite describir patrones y concentraciones, pero no establece causalidad.

Variables disponibles: la interpretación se limita a los campos existentes; no se incluyen, por ejemplo, tipologías de amenaza o detalles operativos del ARP (por razones de seguridad y porque no constan en el dataset analítico).

Generalización: los resultados describen el universo institucional observado (corte 2021–2025) y su extrapolación a otros periodos debe hacerse con cautela (Hempel, 1966; Hernández Sampieri et al., 2014/2006).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los 202 pases por riesgo de vida realizados en el periodo 2021 a 2025, no deben interpretarse como movilidad administrativa habitual, sino como una

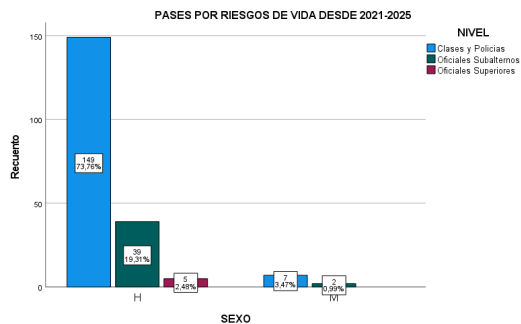
respuesta institucional de mitigación derivada de un Análisis de Riesgo Personal (ARP), realizado por la Dirección General de Inteligencia de la Policía Nacional, que antecede a la decisión urgente de traslado/protección. Esta secuencia ARP que destina un pase urgente, ofrece un valor analítico particular, considerando que el dato no “estima” percepción de riesgo, sino que materializa un riesgo evaluado con impacto directo en la gestión del talento humano y en la continuidad operativa; en términos metodológicos, el uso de registros consolidados (corte censal) fortalece la trazabilidad y reduce sesgos de autorreporte, permitiendo discutir patrones organizacionales con base empírica.

Tabla N° 1. *Pases por “riesgo de vida”, considerando un corte desde 2021 hasta 2025*

PASES POR RIESGOS DE VIDA DESDE 2021-2025					
Clases y Policías		Recuento			
		NIVEL			Total
		Oficiales Subalternos	Oficiales Superiores		
SEXO	H	149	39	5	193
	M	7	2	0	9
Total		156	41	5	202

Nota: Información proporcionada por el Departamento de Tecnología de Información de la DNATH y sistematizada por el programa IBM SPSS-2025

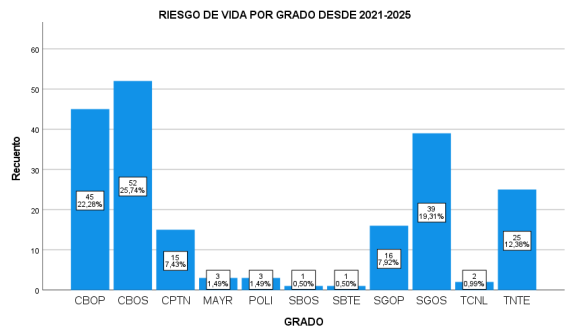
Figura N° 1. Pases por “riesgo de vida”, considerando un corte desde 2021 hasta 2025



Nota: Información proporcionada por el Departamento de Tecnología de Información de la DNATH y sistematizada por el programa IBM SPSS-2025

La Tabla N° 1 y Figura N° 1, evidencia que el mayor peso recae en Clases y Policías incluyendo los dos sexos con un 77,23% y, en menor medida, en Oficiales Subalternos incluyendo los dos sexos con 20,30%.

Figura N° 2. Pases por “riesgo de vida”, considerando un corte desde 2021 hasta 2025, por grados



Nota: Información proporcionada por el Departamento de Tecnología de Información de la DNATH y sistematizada por el programa IBM SPSS-2025

La Figura N° 2 refuerza esta lectura al mostrar concentración en grados que suelen articular ejecución operativa¹¹ (CBOS, CBOP, SGOS, etc), y supervisión operativa (TNTE); este hallazgo es coherente con la evidencia regional que describe cómo la exposición a eventos críticos, demandas psicológicas y carga de trabajo incrementa vulnerabilidad psicosocial y desgaste en unidades policiales; en Ecuador, por ejemplo, se ha documentado riesgo psicosocial significativo en personal policial de investigación (DINASED), asociado a tiempo de trabajo, demandas psicológicas, supervisión y carga laboral, junto con indicadores de burnout (cansancio emocional y despersonalización) (López Arroyo et al., 2020). En Colombia, estudios sobre burnout en policías muestran relaciones entre condiciones institucionales (beneficios/incentivos) y componentes de desgaste ocupacional, aportando un marco comparativo latinoamericano para interpretar la presión sobre el personal en tareas exigentes (Montero-Yaya et al., 2020).

El riesgo, al concentrarse en el “núcleo operativo”, puede afectar simultáneamente (i) la capacidad

instalada, (ii) la estabilidad de equipos, y (iii) la curva de experiencia en territorio, generando costos de reemplazo, adaptación y continuidad operativa.

El predominio masculino (95,54%), como se señala en la Tabla N°1 y en la Figura N°1, debe leerse con cautela, considerando más que atribuir causalidad al sexo, el patrón sugiere diferenciales de exposición funcional (más personal masculino en posiciones operativas de alto contacto y riesgo). Este enfoque evita interpretaciones simplistas y se alinea con la recomendación de discutir variables sociodemográficas en función de roles efectivos y condiciones de trabajo, no como determinantes aislados; en línea con investigaciones sobre riesgos psicosociales en unidades especializadas (GIR–Quito), el foco analítico debe ubicarse en la interacción entre demandas, vulnerabilidades organizacionales y exposición a eventos críticos, antes que en variables individuales descontextualizadas (Vásquez Del Pozo, 2016).

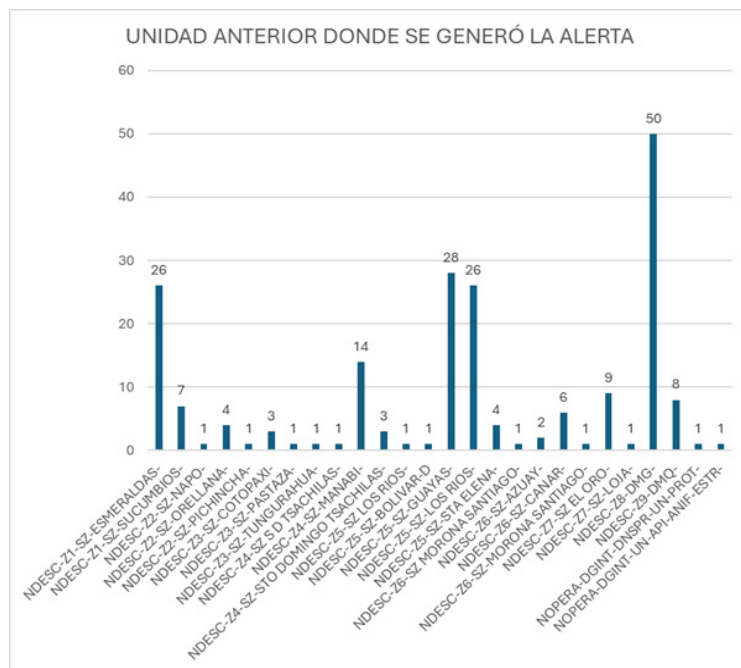
Tabla N° 2. Unidad donde se generó la alerta de Riesgo de Vida considerando los niveles de gestión

Estudio referente a la Gestión Estratégica del Talento Humano
 Policial y Seguridad Ciudadana en Ecuador (2025)

UNIDAD ANTERIOR HASTA SUBZONA EN LA QUE SE GENERÓ LA ALERTANIVEL					
Recuento					
Clases y Policías		NIVEL			Total
		Oficiales Subalternos	Oficiales Superiores		
UNIDAD ANTERIOR HASTA SUBZONA EN LA QUE SE GENERÓ LA ALERTA	NDESC-Z1-SZ-ESMERALDAS-	24	2	0	26
	NDESC-Z1-SZ-SUCUMBIOS-	5	2	0	7
	NDESC-Z2-SZ-NAPO-	1	0	0	1
	NDESC-Z2-SZ-ORELLANA-	3	1	0	4
	NDESC-Z2-SZ-PICHINCHA-	1	0	0	1
	NDESC-Z3-SZ-COTOPAXI-	1	2	0	3
	NDESC-Z3-SZ-PASTAZA-	0	1	0	1
	NDESC-Z3-SZ-TUNGURA-HUA-	1	0	0	1
	NDESC-Z4-SZ S D TSACHILAS-	1	0	0	1
	NDESC-Z4-SZ-MANABI-	12	2	0	14
	NDESC-Z4-SZ-STO DOMINGO TSACHILAS-	3	0	0	3
	NDESC-Z5-SZ LOS RIOS-	1	0	0	1
	NDESC-Z5-SZ-BOLIVAR-D	1	0	0	1
	NDESC-Z5-SZ-GUAYAS-	19	8	1	28
	NDESC-Z5-SZ-LOS RIOS-	19	5	2	26
	NDESC-Z5-SZ-STA ELENA-	4	0	0	4
	NDESC-Z6-SZ MORONA SANTIAGO-	1	0	0	1
	NDESC-Z6-SZ-AZUAY-	0	2	0	2
	NDESC-Z6-SZ-CANAR-	5	1	0	6
	NDESC-Z6-SZ-MORONA SANTIAGO-	1	0	0	1
	NDESC-Z7-SZ EL ORO-	8	1	0	9
	NDESC-Z7-SZ-LOJA-	0	1	0	1
	NDESC-Z8-DMG-	38	11	1	50
	NDESC-Z9-DMQ-	5	2	1	8
	NOPERA-DGINT-DNSPR-UN-PROT-	1	0	0	1
	NOPERA-DGINT-UN-API-ANIF-ESTR-	1	0	0	1
	Total	156	41	5	202

Nota: Información proporcionada por el Departamento de Tecnología de Información de la DNATH y sistematizada por el programa IBM SPSS-2025

Figura N° 3. Unidad en la que se generó la alerte por nivel de gestión



Nota: Información proporcionada por el Departamento de Tecnología de Información de la DNATH y sistematizada por el programa Microsoft Office (2019)

La Tabla N° 2 y la Figura N° 3, muestra una concentración marcada en DMG/Z8, Guayas/Z5, Esmeraldas/Z1 y Los Ríos/Z5 (64,36% del total); este patrón es congruente con enfoques de seguridad que describen cómo el Ecuador ha ganado centralidad en dinámicas del narcotráfico y economías criminales, lo cual incrementa presiones sobre instituciones y personal desplegado en territorios estratégicos. Rivera-Rhon y Bravo-Grijalva (2020) analizan el ascenso estratégico del país en la economía del narcotráfico y el reacomodo de cadenas de valor criminales, aportando un contexto estructural para interpretar la geografía del riesgo.

La concentración territorial permite pasar de una gestión reactiva "caso a caso" a un enfoque preventivo y planificado, priorizando:

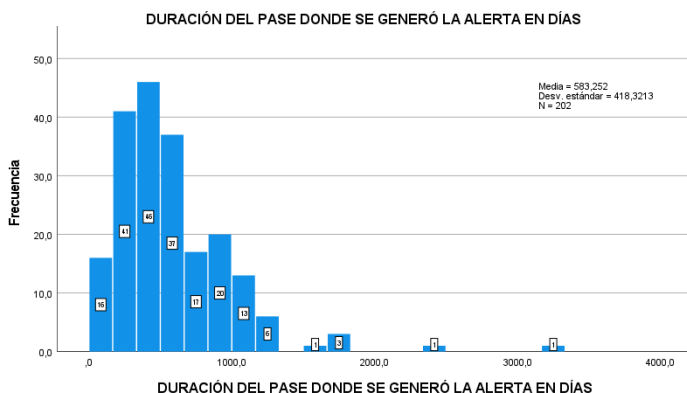
protocolos de protección focalizada,

rotación técnica basada en riesgo,

fortalecimiento de contrainteligencia preventiva,

y medidas de bienestar/contención psicosocial en zonas críticas.

Figura N° 4. *Duración en días del pase donde se generó la alerta*



Nota: Información proporcionada por el Departamento de Tecnología de Información de la DNATH y sistematizada por el programa IBM SPSS-2025

La Figura N°4, confirma una media aproximada de 1,6 años (583 días) con alta dispersión (DE 418) y cola larga; en términos organizacionales, esto sugiere que una fracción de los casos no se resuelve en el corto plazo, lo que exige seguimiento longitudinal y decisiones que eviten cronificar la exposición o normalizar escenarios de amenaza; este rasgo es consistente con lo planteado en estudios de riesgos psicosociales, en el que las demandas y la exposición a eventos críticos son sostenidas, se incrementa el desgaste y se deteriora la capacidad adaptativa del personal, afectando el servicio (López Arroyo et

al., 2020).

Novedad científica, controversias y perspectivas

El aporte central radica en utilizar una base censal institucional (DGINT-ARP) con decisión de pase urgente a través de un Formulario Único de Traslado o "FUT", lo que convierte el análisis en una aproximación empírica a la materialización del riesgo (no solo percepción); la articulación entre nivel de gestión, grado, territorio, duración del antiguo pase, permite identificar patrones estructurales útiles para política interna.

La discusión pública suele reducir el "riesgo" a coyunturas; sin embargo, la presencia de concentración territorial y casos prolongados indica componentes estructurales; esto obliga a debatir, con evidencia, la tensión entre necesidad operativa y protección del personal, evitando enfoques punitivos o estigmatizantes.

Los resultados sustentan líneas de acción concretas:

Priorización territorial de protección (zonas con mayor acumulación de amenazas).

Gestión del talento humano basada en riesgo, con reglas de rotación técnica.

Monitoreo de duración (alertas tempranas para casos prolongados).

Intervención psicosocial y organizacional (carga, turnos, supervisión, apoyo), en coherencia con evidencia regional sobre riesgos psicosociales en policías.

CONCLUSIONES

1. La evidencia consolidada (corte 2021–2025; N=202) confirma que los pases por riesgo de vida constituyen un mecanismo institucional de mitigación que se activa tras un Análisis por Riesgo de Vida o “ARP” y se formaliza mediante un pase urgente (Formulario Único de Traslados - FUT); en consecuencia, estos registros deben leerse como materialización de riesgo evaluado, no como percepción, lo que fortalece su valor para la gestión del talento humano y para decisiones de protección con base empírica, coherente con criterios de rigor y trazabilidad en investigación aplicada (Hernández Sampieri et al., 2014/2006; Marradi, Archenti & Piovani, 2007; Wainerman, 2011).

2. La distribución observada muestra que el riesgo se concentra estructuralmente en el núcleo operativo (predominio en Clases y Policías y rangos de ejecución/supervisión inmediata); este patrón es consistente con la literatura regional sobre exposición a eventos críticos, altas demandas y desgaste ocupacional en funciones policiales especializadas y de alta carga, donde las condiciones de trabajo y supervisión inciden en vulnerabilidad psicosocial

y rendimiento (López Arroyo et al., 2020; Montero-Yaya et al., 2020). En términos de política interna, ello implica que el riesgo de vida no solo compromete la seguridad individual, sino también la capacidad instalada, la estabilidad de equipos y la continuidad de la experiencia operativa.

3. El predominio masculino en los registros debe interpretarse como un indicador de exposición funcional (mayor participación en funciones de contacto operativo y escenarios de amenaza), más que como un determinante por sexo; esta lectura evita inferencias simplistas y se ajusta a enfoques que recomiendan analizar la distribución del riesgo según roles efectivos, condiciones institucionales y demanda operativa, especialmente en unidades con alta presión y exigencia (Vásconez Del Pozo, 2016).

4. La concentración territorial de alertas en pocas jurisdicciones evidencia que el riesgo no se distribuye de manera homogénea, sino que se estructura en focos críticos; este hallazgo respalda la necesidad de transitar desde una administración reactiva “caso a caso”, hacia una gestión preventiva focalizada, articulando rotación técnica basada en riesgo, protocolos de protección y fortalecimiento de capacidades de prevención/contrainteligencia en territorios priorizados; la interpretación territorial resulta congruente con análisis que describen la

centralidad estratégica del Ecuador en dinámicas de economías criminales y reconfiguración de mercados ilícitos, lo que incrementa presiones sobre instituciones y personal en zonas estratégicas (Rivera-Rhon & Bravo-Grijalva, 2020).

5. La duración promedio y la dispersión reportada, junto con la presencia de una “cola larga”, sugieren que una fracción relevante de casos se asocia con riesgos persistentes o recurrentes; esto obliga a sostener el seguimiento longitudinal y a evitar la normalización de escenarios prolongados de amenaza, ya que la exposición sostenida se vincula con deterioro adaptativo y desgaste, afectando bienestar y servicio (López Arroyo et al., 2020); en términos operativos, el hallazgo justifica un monitoreo por nivel de gestión, grado, duración del pase como señal de alerta y como criterio para decisiones de protección, rotación y soporte institucional.

6. La novedad científica del trabajo radica en utilizar una base censal institucional de “pases por riesgo de vida”, vinculada a un “ARP”, lo cual permite analizar el fenómeno como resultado institucional verificable y no como autoinforme; la articulación entre nivel de gestión, grado, territorio y temporalidad aporta un esquema robusto para fundamentar decisiones de política interna, manteniendo prudencia interpretativa por tratarse de un diseño observacional (Hempel, 1966; Hernández Sampieri

et al., 2014/2006).

7. Persisten interrogantes que ameritan investigación complementaria y colaboración interinstitucional:

Tipologías de amenaza y su relación con territorios y perfiles funcionales (sin exponer información sensible), para diferenciar riesgos episódicos vs. persistentes.

Modelos predictivos y de alerta temprana, incorporando series temporales, eventos institucionales y variables contextuales, con evaluación de desempeño (validación fuera de muestra).

Diseños mixtos que integren entrevistas a informantes clave (sin comprometer seguridad) para explicar mecanismos organizacionales detrás de los patrones cuantitativos (Ragin, 2007; Navarro, s. f.; Guber, 2001).

Impactos organizacionales (rotación, ausentismo, productividad, bienestar) y evaluación de efectividad de medidas de mitigación a mediano plazo.

Con lo antes señalado, la evidencia obliga a sostener una postura técnica, donde los pases por riesgo de vida constituyen un indicador institucional crítico de amenaza evaluada, con patrones claros

de concentración operativa, territorial y temporal; esta base permite orientar decisiones concretas de protección y administración del talento humano, y abre una agenda de investigación responsable que amplíe explicaciones sin comprometer la seguridad del personal ni la reserva operativa.

LISTA DE REFERENCIAS

Becker, G. S. (1975). Front matter, Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. En Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, Second Edition. NBER. <https://www.nber.org/books-and-chapters/human-capital-theoretical-and-empirical-analysis-special-reference-education-second-edition/front-matter-human-capital-theoretical-and-empirical-analysis-special-reference-education>

Cisneros Estupiñán, M., & Olave Arias, G. (2012). Redacción y publicación de artículos científicos: Enfoque discursivo. Ecoe Ediciones. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/115678>

Cisneros Estupiñán, M., & Olave Arias, G. (2013). Alfabetización académica y lectura inferencial. Ecoe Ediciones.

COESCOP. (s. f.). Recuperado 1 de enero de 2026, de https://oig.cepal.org/sites/default/files/2017_codigoseguridadciudadana_ecu.pdf

Gúber, R. (2001). La etnografía—Método, campo y reflexividad (1. ed). Grupo Editorial Norma.

Hempel Ciencia Natural cap.2, 3, 4. (s. f.).

Hempel_capitulo_2.pdf. (s. f.). Recuperado 1 de enero de 2026, de https://www.bachillerato.cl/sites/bachillerato/files/paginas/hempel_capitulo_2.pdf

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la investigación (4a. ed). McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R., & Fernandez-Collado, C. F. (2014). Metodología de la investigación (P. Baptista Lucio, Ed.; Sexta edición). McGraw-Hill Education.

IBM-SPSS. (2025). IBM SPSS Statistics. <https://www.ibm.com/es-es/products/spss-statistics>

Lopez-Arroyo et al. (2020). Evaluación de riesgos psicosociales en servidores policiales especializados | Revista Scientific. http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/458

Marradi, A., & Piovani, J. I. (2007). METODOLOGÍA DE LAS CIENCIAS SOCIALES.

MDI, V. Z. (2025, julio 10). REGLAMENTO DE CARRERA PROFESIONAL DE LA POLICÍA NACIONAL. Ediciones Legales. <https://edicioneslegales.com.ec/edicioneslegales-com-ec-192/>

Mejía. (2013). EL CONCEPTO DE LA CAPACIDAD

INSTALADA.

Montero-Yaya et al. (2020). Síndrome del Burnout en policías de Colombia y su relación con el sistema de beneficios e incentivos | Revista Logos Ciencia & Tecnología. <https://revistalogos.policia.edu.co:8443/index.php/rlct/article/view/1161>

Navarro. (2009). Investigación social. https://campusvirtual.icap.ac.cr/pluginfile.php/215790/mod_folder/content/0/Navarro.%20La%20entrevista%2C%20el%20antes%2C%20el%20durante%20y%20el%20despu%C3%A9s.pdf?forcedownload=1

Ragin Charles—La Construcción de La Investigación Social | PDF | Investigación social | Sociedad. (2007). <https://es.scribd.com/document/146574094/Ragin-Charles-la-construccion-de-la-Investigacion-Social>

Rivera-Rhon, R., & Bravo-Grijalva, C. (2020). Crimen organizado y cadenas de valor: El ascenso estratégico del Ecuador en la economía del narcotráfico. URVIO. Revista Latinoamericana de Estudios de Seguridad, 28, 8-24. <https://doi.org/10.17141/urvio.28.2020.4410>

Vásconez Del Pozo, R. D. (2016). Identificación de riesgos psicosociales en el talento humano del Grupo de Intervención y Rescate de la Policía Nacional del Distrito Metropolitano de Quito [bachelorThesis, Quito / UIDE / 2016]. <https://repositorio.uide.edu.ec/>

handle/37000/1645

Wainerman, C. (2020). En estado de tesis: Cómo elaborar el proyecto de tesis en ciencias sociales. Ediciones Manantial.

CAPÍTULO X



POLICÍA
ECUADOR

AUTORES:

TCNL. VILLAMARIN CORTEZ DIEGO SEBASTIAN



A lo largo de la vida, de manera inesperada, se presentan lo que algunos llaman oportunidades y otros, retos. Situaciones que marcan, para bien o para mal, el rumbo de una persona.

Fue así como, en un día soleado, decidí asistir a una de las conmemoraciones que más llenan el alma y el espíritu de un policía: la ceremonia de graduación de los nuevos Subtenientes en la Escuela Superior de Policía. Volver a ese lugar es regresar inevitablemente a los recuerdos de formación, a aquellos años impregnados de disciplina, entrega, coraje y mística; años en los que se forja el orgullo de pertenecer a una de las instituciones más grandes y trascendentes en la garantía de la seguridad del país.

Con más de veintiocho años de servicio, retornaba a mi alma mater no solo como espectador, sino como parte de una historia que continuaba escribiéndose. Allí pude reencontrarme con algunos compañeros de la gloriosa promoción 61. Después del acto ceremonial asistimos a un brindis protocolario,

donde compartimos con el alto mando institucional, oficiales de distintas promociones y los nuevos graduados.

En medio de aquel ambiente solemne y emotivo, divisé a uno de los oficiales por quienes siempre he sentido especial respeto y admiración profesional por su liderazgo, transparencia y honestidad: el entonces Director Nacional de Talento Humano de la Policía Nacional del Ecuador, mi Coronel José Alejandro Vargas Alzamora. Tras el saludo protocolario, se acercó con la cordialidad que lo caracteriza y, con absoluta naturalidad, me hizo una pregunta que removió profundamente mi realidad:

—¿Quieres venir a trabajar conmigo como Jefe del Departamento de Traslados y Designaciones?

La pregunta quedó suspendida en el aire. No era una invitación cualquiera. Era una propuesta que implicaba confianza, exposición y una enorme responsabilidad.

Meses atrás, tras un riguroso proceso de selección que incluyó pruebas poligráficas, había asumido el liderazgo de la Unidad Nacional de Protección de Víctimas y Testigos, en coordinación con la Fiscalía General del Estado. Teníamos en marcha proyectos estratégicos que prometían fortalecer significativamente el sistema de protección. El trabajo era intenso, delicado y de alto impacto.

Sin embargo, la propuesta encerraba múltiples dimensiones. El Departamento de Traslados — históricamente conocido como el “departamento de pases”— es uno de los espacios más sensibles de la institución. Allí convergen expectativas, aspiraciones, presiones y, muchas veces, frustraciones. Desde esa oficina se toman decisiones que no solo impactan la operatividad institucional, sino la vida familiar, emocional y económica de miles de servidores policiales.

Aceptarlo significaba asumir un enorme desafío: generar cambios positivos en un área históricamente observada, reducir espacios de discrecionalidad indebida y fortalecer la confianza institucional.

Aquella noche, al llegar a casa, reuní a mi familia: mi esposa Verónica y mis hijos, Paola y Nicolás. En nuestro hogar, las decisiones trascendentales se conversan con serenidad y profundidad. Pero más allá de una consulta, aquel momento fue una reafirmación de lo que verdaderamente sostiene mi vida.

Mi esposa no es solo mi compañera; es mi soporte más firme. Con ella he construido algo infinitamente más grande que cualquier cargo o designación: nuestra familia. Su fortaleza, su prudencia y su equilibrio han sido el pilar que me permite asumir responsabilidades complejas sin perder el norte. Juntos hemos edificado un proyecto de vida basado

en valores, respeto y amor incondicional.

Y mis hijos... el amor que siento por ellos es indescriptible. Son mi razón de ser y de existir. Cada jornada extendida, cada sacrificio silencioso, cada decisión difícil encuentra sentido cuando pienso en ellos. Me siento el más orgulloso de los padres al ver en qué personas se están convirtiendo. Si algún legado deseo dejarles, más allá del uniforme o del grado, es el ejemplo de rectitud y coherencia.

Mi familia no es un complemento de mi historia profesional; es su fundamento. Todo lo que hago, lo hago por ellos.

La conclusión fue clara: cuando la confianza proviene de una persona de trayectoria intachable y los principios coinciden con los valores que practicamos como familia, el reto debe asumirse con humildad, fortaleza y convicción.

Acepté.

Durante los días siguientes continué trabajando en la Unidad de Víctimas y Testigos. Nos encontrábamos ejecutando uno de los operativos más delicados de los últimos tiempos: el traslado seguro hacia el aeropuerto de Quito de tres personas protegidas vinculadas al denominado “caso Metástasis”. El riesgo era alto. La posibilidad de que intentaran silenciarlos era real. La operación se desarrolló con precisión y éxito. Aquellas jornadas reforzaron en mí

el sentido del deber y el compromiso con la vida y la justicia.

Una vez concluidos estos operativos, tuve nuevamente la oportunidad de conversar, con mayor tranquilidad, con mi Coronel José Vargas en la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano. Durante el diálogo, me manifestó, entre otros aspectos, que ya contaba con la autorización de mi Comandante General y que únicamente restaba dialogar con mi General a cargo de la Dirección de Investigaciones, a fin de obtener la autorización correspondiente y proceder con la gestión de mi traslado definitivo.

Posteriormente, el proceso institucional siguió su curso.

LA INCERTIDUMBRE

Los días transcurrían entre evaluaciones operativas y reuniones estratégicas, mientras la incertidumbre se instalaba silenciosamente en mi pensamiento.

¿Se concederá la autorización?

¿Estoy preparado para el nuevo desafío?

¿Podré estar a la altura de la confianza depositada?

Una mañana llegó a la secretaría un sobre azul elegante: una invitación a la misa por el aniversario de la Dirección General de Investigaciones. Era

miércoles y la lluvia caía sobre la capital cuando arribamos a la iglesia San Francisco.

Era un miércoles lluvioso en la hermosa capital de los ecuatorianos. Arribamos temprano a la iglesia San Francisco, un lugar cargado de historia y profunda significación. En su ingreso, mientras se aguardaba la llegada del señor Ministro del Interior, se encontraba mi General, Director General de Investigaciones a quien guardo un profundo respeto y admiración. Al recibir mi saludo, me expresó: "Felicitaciones, sé que vas como nuevo jefe de traslados... ¿por qué no me avisaste?".

Aquellas palabras me dejaron impactado. Por un lado, confirmaban que lo que anteriormente se había mencionado comenzaba a materializarse; por otro, me generaban una inevitable interrogante: ¿pensaría él que yo había sido el artífice de esta nueva designación?

EL NUEVO TRASLADO

Una tarde de jueves, mientras trabajaba en mi oficina en el edificio de la Fiscalía, llegó el telegrama. Un traslado temporal que me designaba como Jefe de Traslados y Designaciones de la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano.

El documento oficial materializaba una decisión que marcaría profundamente mi trayectoria.

Las preguntas eran inevitables:

¿Cómo fortalecer la transparencia?

¿Cómo prevenir actos de corrupción?

¿Cómo garantizar procesos técnicos, ágiles y justos?

El día de mi presentación fui recibido directamente por mi Coronel José Vargas. Durante la formación, frente a todos los servidores policiales que conforman la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano, fui honrado con palabras que enaltecían mi apellido y mi carrera policial, palabras que me hicieron sentir profundamente orgulloso de lo que he construido a lo largo de mi vida profesional.

En ese instante vino a mi mente la persona que es, ha sido y será siempre un referente fundamental en mi vida: mi padre, el Crnl. (SP) Edgar Villamarín Carrascal (+), quien también recorrió este hermoso camino policial. De él heredé un legado invaluable de honradez, educación, temple, cordura, disciplina, transparencia, amor y respeto. Mientras escuchaba aquellas palabras, no podía dejar de preguntarme si realmente he sido consecuente con su ejemplo y con su vida entregada al servicio de los demás, o si tal vez ese anhelo forma parte únicamente de mis más profundos deseos.

Superado aquel importante momento de mi presentación, dio inicio el proceso de aprendizaje

en este nuevo reto. Al subir a la que sería mi oficina, me encontré con una ingrata sorpresa: mi antecesor había sido hospitalizado días atrás debido a serios problemas de salud que incluso lo llevaron a una intervención quirúrgica.

Ante esa situación, no dudé en realizarle una llamada telefónica para expresarle mi solidaridad y desearle una pronta recuperación, pues se trataba de una persona con la que compartí muchos años atrás, en aquellos tiempos en los que ambos dábamos nuestros primeros pasos dentro de esta noble institución.

En ese preciso instante entendí que no habría una transición pausada ni un relevo ordenado que me permitiera observar antes de actuar. La responsabilidad no llegaría progresivamente; ya estaba ahí. No existía un "mientras tanto" ni un espacio para la expectativa. El deber comenzaba en ese mismo momento, sin antesala, sin preparación adicional, sin margen para la duda.

Comprendí entonces que ningún cargo se sostiene únicamente en la voluntad de quien lo dirige. La verdadera transformación institucional nace de la construcción paciente y consciente de un equipo.

Poco a poco entendí que el mayor desafío no era únicamente revisar expedientes o firmar resoluciones, sino rodearme de personas con convicciones firmes

y valores inquebrantables. Siempre he creído en una máxima que el tiempo confirmó: el líder debe ser tan inteligente que debe rodearse de personas más inteligentes que él. No se trata de ceder autoridad, sino de potenciar capacidades. Un liderazgo sólido no teme al talento; lo promueve y lo impulsa.

Y mientras avanzábamos en ese proceso, recordaba una enseñanza profundamente simbólica: cada uno de nosotros es una piedra en construcción, y solo mediante el trabajo constante y la rectitud de intención logramos pulir nuestras imperfecciones para aportar solidez al templo común. Comprendí que dirigir no era mandar, sino ayudar a que cada piedra encontrara su lugar en la obra mayor .:

En ese mismo espíritu de construcción compartida, tuve la fortuna de contar, entre quienes estuvieron a mi lado, con un hermano en principios y convicciones, cuya lealtad silenciosa y criterio sereno no solo fortalecieron la gestión institucional, sino que también acompañaron la reflexión íntima que terminó dando forma a estas páginas. Porque toda obra, ya sea institucional o personal, se edifica con voluntades que comprenden el valor del trabajo discreto y la coherencia sostenida en el tiempo.

Así fue tomando forma una convicción clara: la transparencia debía convertirse en práctica cotidiana; la honestidad, en conducta permanente; y la responsabilidad, en compromiso real con cada

servidor policial. No como discursos, sino como decisiones concretas asumidas día tras día.

Construir ese equipo requirió coherencia, trabajo arduo y muchas jornadas que se extendieron hasta altas horas de la noche. El cansancio era inevitable, pero también lo era la convicción de que cada decisión justa fortalecía la institución.

En medio de la presión constante descubrimos algo esencial: el humor sano y la buena predisposición no debilitan la seriedad del trabajo; la fortalecen. Una sonrisa oportuna o una palabra de aliento ayudaban a liberar tensiones y a recordar que detrás de los cargos seguimos siendo seres humanos.

Así comenzó a consolidarse un equipo que entendía que servir con rectitud no es una opción, sino un deber moral. Un equipo que asumía que el liderazgo no se impone, se construye; que la confianza no se exige, se gana; y que los objetivos institucionales solo se alcanzan cuando el trabajo se realiza con convicción, transparencia, unidad y sobre todo sin egoísmos, producto de lo cual es esta obra literaria...

Porque al final, más allá de los traslados, los documentos y los procesos administrativos, lo que verdaderamente permanece es la huella ética que dejamos en cada decisión.

Gracias a todos los que fueron parte de este
camino!!...

CPTN. JIMÉNEZ ESPÍN ANDRÉS FELIPE



Benjamín Carrión, ilustre ecuatoriano, intelectual lúcido y visionario como pocos, manifestó en una ocasión, en tiempos marcados por la posguerra y por una reflexión histórica profunda sobre el

lugar de los pueblos periféricos en el concierto mundial, una idea que hoy mantiene plena vigencia: “No podemos ser una potencia militar ni económica; podemos ser, en cambio, una potencia cultural nutrida de nuestras más ricas tradiciones”. Esta afirmación no solo define una postura política y cultural, sino que condensa una filosofía de país, una ética del ser antes que del tener, y una convicción profunda sobre el valor de la memoria, del pensamiento crítico y de la identidad como pilares de la soberanía simbólica.

Carrión comprendió, con notable anticipación, que la verdadera fortaleza de una nación no reside únicamente en sus indicadores económicos ni en su capacidad bélica, sino en su capital cultural, en la producción de sentido, en la transmisión de valores y en la capacidad de pensarse a sí misma, esa mirada prospectiva dialoga, incluso hoy, con los desafíos contemporáneos de las instituciones, del conocimiento y del servicio público.

Hasta ahora, la fecha más dolorosa de mi existencia ha sido el 6 de mayo de 2024; una fecha que, incluso desde una lectura simbólica y matemática 654, adquiere una resonancia particular; desde la numerología pitagórica y otras artes tradicionales del conocimiento, esta secuencia descendente puede interpretarse como un símbolo de descenso, de integración y de retorno al origen, un tránsito desde lo ideal hacia lo esencial; no como una caída, sino como un proceso consciente de reordenamiento interno.

En la comprensión simbólica de cada número, la secuencia 6-5-4 puede leerse como un rumbo existencial, en el que:

- el 6, asociado a la armonía, la responsabilidad y el equilibrio entre lo material y lo espiritual;
- el 5, como expresión del cambio, del tránsito inevitable, del movimiento que rompe la inercia;
- y el 4, como representación del orden, la estructura y la base sólida sobre la cual se reconstruye el sentido.

Así, esta secuencia puede interpretarse como un proceso consciente de descenso desde la armonía ideal hacia una estructura sólida y realista, donde el dolor no anula el sentido, sino que lo depura.

En esa fecha, el país sin fronteras recibió a un

matemático, a un ser humano excepcional, a un profesor politécnico, a un ingeniero civil que no se limitó a construir edificaciones, sino que moldeó vidas, sembró criterio y dejó huellas profundas en quienes tuvimos el privilegio de aprender de su ejemplo; un hombre cuya obra más perdurable no se encuentra en el concreto ni en los planos, sino en las conciencias que ayudó a formar.

Estas letras, estos párrafos y las líneas de investigación que los sostienen están dedicadas a usted, padre amado, Ing. Erwin Napoleón Jiménez Barahona; en el intento cotidiano de honrar su nombre y su legado, que porto con orgullo y con responsabilidad, procuro ser apenas una fracción, una migaja consciente de lo que usted fue, es y será; su memoria no habita únicamente en el recuerdo, sino en la ética del hacer, en la disciplina del pensar y en la coherencia del vivir.

Como acto seguido, la vida obligó a continuar navegando en ese mar de espacios y tiempos incomprensibles, donde el destino parece trazar rutas sin pedir permiso; y así, el trayecto se detuvo nuevamente en una estación de tiempo, el 6 de mayo de 2025; coincidencia o no, una fecha que, fiel al hilo conductor de esta escritura, puede leerse desde la numerología como 6-5-5, secuencia que alude a un proceso de cambios necesarios que deben ser conducidos con responsabilidad

ética y equilibrio interior; aquí, el cinco se duplica, intensificando el cambio; y la suma de los dígitos (16), reducida nuevamente (1+6), conduce al 7, número asociado a la conciencia, la introspección y la sabiduría.

Tal vez sea solo metafísica; tal vez... Pero incluso la metáfora, cuando es honesta, ordena el pensamiento.

De manera causal o quizás no tanto, el destino me colocó ante un nuevo traslado en esa misma fecha; fue así como llegué a presentarme en las instalaciones de la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano de la Policía Nacional, espacio en el que tuve el privilegio de trabajar junto a dos de mis instructores, a quienes valoro, respeto y admiro profundamente: mi Coronel José Alejandro Vargas Alzamora y mi Teniente Coronel Diego Sebastián Villamarín Cortez.

En ese contexto se gestaron múltiples líneas de escritura académica y filosófica, con un claro enfoque prospectivo; se conocieron personas valiosas, servidores policiales dignos de admiración y emulación, compañeros de trabajo cuya sinceridad se manifiesta en cada acto administrativo, donde el tiempo no se concibe como obstáculo, sino como recurso estratégico para el cumplimiento de la misión institucional; un espacio donde se aprende a gestionar emociones, a leer silencios y, sobre

todo, a manejar la información con prudencia y responsabilidad, como técnica esencial para la consecución de objetivos superiores.

Con esta breve introducción, puedo afirmar que mi permanencia en este espacio ha sido relativamente corta, apenas ocho meses, pero profundamente formativa. Al calor del llamado “fuego de Vulcano”, junto a las forjas del trabajo cotidiano, se aprendió, se acompañó y se generaron procesos propios, alineados con el interés institucional, con la firme convicción de contribuir a días mejores para la Patria.

La intención de crear y materializar un libro como éste, radica en depositar en los anales de la historia policial una obra tangible, destinada a perdurar, a ser criticada, estudiada, mejorada e incluso superada. Porque no hay razón más legítima que la búsqueda de la trascendencia, inmortalizar el camino mediante marcas, señales y símbolos que den cuenta de lo que somos y de lo que aspiramos a ser.

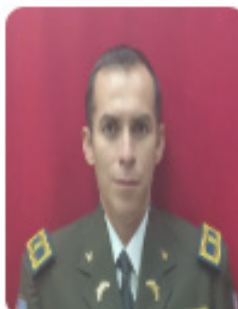
Cada paso, cada letra, cada metáfora, cada constructo, cada emoción plasmada en los capítulos anteriores, pretenden generar una resonancia; una emoción que aspire al alcance, al realce y, sobre todo, a la transformación, todo ello inspirado en una frase que día a día me impulsa a continuar: “Hay que apuntar a las estrellas y, en el peor de los casos,

llegaremos a la luna".

De ustedes;

Como diría Aristóteles,
un aprendiz de la virtud.

TCNL. JORGE IVAN MONTESDEOCA FUENTES



Mi vida policial comenzó en 1999, cuando emprendí el viaje desde mi ciudad natal hacia la Escuela Superior de Policía. Aquella decisión, guiada por la convicción de un joven que anhela servir, marcó un antes y un después. Los cuatro años de formación moldearon mi carácter y consolidaron amistades profundas, forjadas entre amaneceres de entrenamiento, noches de estudio y disciplina rigurosa. En ese entorno aprendí que la vocación no surge de manera espontánea: se cultiva día a día, entre esfuerzos compartidos y un sentido creciente de pertenencia.

Mis primeros cinco años como Subteniente transcurrieron entre la provincia de Manabí y la ciudad de Quito. Allí descubrí la esencia del servicio preventivo, aprendiendo de la dinámica social que se respira en el servicio urbano, en el contacto directo con la comunidad y en las operaciones de mantenimiento del orden público. Cada barrio, cada conversación y cada intervención me enseñaron que la seguridad es un tejido social que depende tanto de la empatía como de la oportunidad de la respuesta institucional. Comprendí que la comunidad percibe, incluso antes que nosotros, la

vocación genuina del policía que le acompaña.

Con el ascenso al grado de Teniente inició una etapa de especialización determinante. Estudié Criminalística en el Instituto Superior Universitario de la Policía Nacional, donde profundicé en el valor del conocimiento técnico científico aplicado a la justicia. Mi rendimiento académico me permitió acceder a una beca para estudiar Balística en el Instituto Universitario de la Policía Federal Argentina. Fueron tres años de aprendizaje intenso, en un entorno académico exigente que amplió mi visión del mundo y de la profesión. Aproveché esta experiencia para cursar también una especialidad en Derecho Penal y Criminología en la Universidad de Buenos Aires, formación que fortaleció mis bases jurídicas y consolidó mi capacidad analítica al enfrentar desafíos propios del trabajo pericial y de la investigación criminal.

A mi regreso al país fui asignado a la Jefatura de Criminalística de Manta, donde pude aplicar de manera directa los conocimientos adquiridos. Mi labor como perito y la defensa de mis informes en audiencias de juzgamiento me enseñaron el valor de la precisión, del método y de la claridad técnica como herramientas esenciales para sostener la verdad procesal. Esta etapa reafirmó la convicción de que la ciencia es un factor indispensable para la justicia y un componente vital en la profesionalización

policial.

El ascenso a Capitán me llevó al ámbito estratégico del Comando General, donde pude comprender la magnitud administrativa de una institución que opera diariamente en todo el país. Más adelante, mi trayectoria me condujo a la Dirección General de Inteligencia, espacio que consolidó mi formación y donde, tras diversas capacitaciones, asumí la jefatura de inteligencia en la provincia del Carchi. La frontera norte era un territorio complejo, marcado por la presencia de actores violentos que desafiaban la estabilidad de la zona. Durante ese periodo enfrentamos hechos que impactaron profundamente a la institución, entre ellos ataques contra instalaciones policiales y el secuestro y asesinato de un equipo periodístico en la zona. Estos acontecimientos transformaron la dinámica operativa y nos exigieron desarrollar nuevas capacidades de análisis, anticipación y coordinación interinstitucional para afrontar amenazas que superaban la criminalidad común y que marcaron un punto de inflexión en la seguridad del país.

Como Mayor, tras tres años en el Carchi, fui asignado al Centro de Inteligencia Estratégica (CIES), órgano rector del sistema nacional de inteligencia. Desde allí participé en procesos decisionales de alto nivel y viví uno de los momentos más críticos de nuestra historia

reciente: la pandemia. Formé parte del Comité de Operaciones de Emergencia, colaborando con entidades de respuesta en la contención de los primeros casos. Aquella experiencia reveló tanto la fragilidad humana como la trascendencia del trabajo coordinado del Estado y el valor de la información oportuna para decisiones de salud pública y seguridad.

Mientras cumplía estas funciones, obtuve una Maestría en Criminología. Esta formación impulsó un nuevo desafío profesional: liderar la creación del Departamento de Investigación y Desarrollo Científico de la Dirección Nacional de Análisis de la Información. Esta etapa, además de su aporte institucional, tuvo un significado personal invaluable, pues me permitió trabajar durante dos años en mi ciudad, Ibarra, junto a mi esposa e hijos. Después de muchos años de traslados, regresar diariamente a casa se convirtió en una experiencia que atesoro.

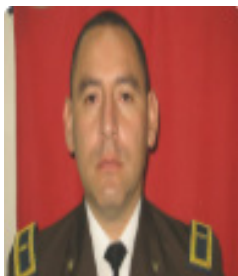
Con el ascenso a Teniente Coronel asumí la jefatura del Departamento de Desarrollo Profesional en la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano. Desde este espacio pude comprender, con mayor amplitud, las necesidades de capacitación, formación y especialización de nuestra institución, contribuyendo al desarrollo del plan de carrera policial. Este instrumento, indispensable para brindar claridad y proyección a cada servidor, constituye

una pieza clave en la construcción de una Policía más sólida, preparada y orientada al desarrollo humano.

Hoy, tras 27 años de servicio, he decidido culminar mi trayectoria institucional con la satisfacción de haber entregado mis mejores esfuerzos a la Policía Nacional y al país. Esta decisión responde también al deseo de reencontrarme plenamente con mi familia, quienes han sido el sostén permanente en los momentos de mayor exigencia y sacrificio.

Estas memorias no buscan ser un testimonio de un camino recorrido con convicción, aprendizaje y responsabilidad. Aspiro a que este relato contribuya al fortalecimiento del talento humano policial y sirva como referencia para quienes inician o continúan su vida profesional en la institución. Porque, al final, más allá de los cargos y funciones, lo que permanece es la vocación de servicio y el compromiso inquebrantable de trabajar por una Policía más humana, más preparada y más cercana a las necesidades del país.

MAYR. ESCOBAR ANDRADE DIEGO



Reflexiones sobre las implicaciones de las actividades laborales en la vida personal y familiar de los servidores policiales que laboran en el Departamento de Traslados y Designaciones

La teoría moderna de la administración, reconoce al talento humano como el activo más importante al interior de una organización; realidad que ha impulsado se realicen una gran cantidad de estudios y proyectos dirigidos a mejorar el clima laboral tanto en el sector público como en el sector privado.

En el caso del sector público existe la tendencia a no considerar mejorar el ambiente laboral, lo que se constituye en un abandono, afectando directamente el estado emocional de los trabajadores. En el caso de la Policía Nacional del Ecuador se replica esta tendencia, puesto que los servidores policiales de manera constante manifiestan la necesidad que se consideren incentivos que contribuyan a mejorar el ambiente laboral, lo que impactaría positivamente en el desempeño de las unidades policiales.

Existe la tendencia a idealizar que la única forma de mejorar el ambiente laboral es con recursos económicos o paradójicamente incorporando

a más trabajadores con la finalidad de reducir la carga laboral; medidas que no generan los resultados esperados toda vez que existen unidades policiales que tienen menos demandas laborales y más servidores para cumplirlas, pese a lo cual el ambiente laboral sigue siendo el principal problema, que muchas de las veces terminan en denuncias, sumarios administrativos y resoluciones legales, que no hacen más que empeorar la situación en este espacio de intercambio laboral.

El Departamento de Traslados y Designaciones de la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano, por las funciones que debe cumplir, es uno de los lugares más delicados y complejos donde los servidores policiales pueden laborar, toda vez que la tramitación de los miles de requerimientos determinan que históricamente quienes son parte del mismo, deban someterse a interminables horas de trabajo, lo que impacta incluso en la extensión de los horarios que a la larga impactan también en sus familias.

Ser parte de este departamento requiere de habilidades profesionales sobresalientes, imparcialidad para no ceder a presiones y realizar las actividades apegados estrictamente a la ley y doctrina institucional, resiliencia para desarrollar el trabajo en condiciones incluso físicas que no son las más adecuadas; y, resistencia física y emocional; habilidades blandas que sin lugar a

duda son esenciales para cumplir un trabajo que en el año 2025 representó que 30 servidores policiales para cumplir en su momento con los objetivos institucionales debieron realizar casi 4.400 informes técnicos, 4.800 telegramas de traslado y 36.000 traslados, todo lo cual impacta en la población total de 56.000 servidores policiales a nivel nacional.

Esta realidad en lo personal me ha inducido a reflexionar sobre el costo personal y familiar que representa para los servidores policiales, en el caso de quienes son trasladados incluso a veces de manera intempestiva, la forma en que impacta en sus relaciones personales y familiares, a la par de los aspectos económicos que estas disposiciones implican; y, en el caso de quienes damos cumplimiento a estas disposiciones la excesiva carga laboral que esto representa, además de que al no eximirnos de nuestras obligaciones operativas en los grupos administrativos sea de control el fin de semana, de manifestaciones, de concentraciones, de reuniones, de audiencias, de ceremonias, entre muchas otras, van lesionando igualmente nuestra vida personal y familiar. Independientemente del grupo en el cual nos encontremos, estas realidades pueden ir construyendo muros que incluso nos pueden llegar a separar de quienes nos aman y a quienes amamos.

Frente a este entorno que sin dudarlo es complejo, existe como se dice “una luz al final del camino”;

y, son todos y cada uno de los servidores policiales que trabajan en este departamento, quienes no solamente cumplen exitosamente con su trabajo sino que a través de su alegría que se traduce en sonoras carcajadas, matizadas por anécdotas impensables a ratos casi innombrables, quienes nos hacen sentir que vale la pena estar aquí, que es un buen ambiente de trabajo, en el que nos apoyamos unos a otros, desde la mañana donde conversamos intercambiando conocimientos, ideas y experiencias para resolver los problemas de trabajo y sentir que se culmina con éxito la actividad encomendada; estas vivencias son más que válvulas de descompresión de los problemas, son manifestaciones de auténtica amistad, en las que conocemos que “quien ayuda de manera oportuna, ayuda dos veces”; puesto que los logros alcanzados no le pertenecen a una sola persona o al jefe; esos logros le pertenecen a todo el equipo de trabajo que aprendió con el tiempo que cuando la carga es compartida el camino es más llevadero y nos lleva más lejos de forma segura y siempre bajo el amparo de la presencia de un amigo.

Esto no es una anécdota... es la vivencia diaria en un departamento con grandes responsabilidades pero que, gracias a sus integrantes, es factible disfrutar de las actividades que realizamos en el marco del compañerismo, apoyo y camaradería que existe entre todos.

MAYR. JORGE ANDRÉS GUEVARA PINTO



La Policía Nacional del Ecuador marcó un antes y un después en mi vida. No fue únicamente la elección de una profesión, sino la aceptación consciente de una vocación de servicio al prójimo, que exige disciplina, sacrificio y sobre todo un compromiso constante con la sociedad. Desde el primer día que me recibí como Subteniente de Policía, comprendí que vestir este sagrado uniforme significaba representar a los ciudadanos de bien, protegiendo sus derechos y actuando con integridad aun en los escenarios más complejos.

El ejercicio profesional en las calles me reveló la verdadera dimensión del rol policial. Convivir de cerca con realidades distintas: comunidades vulnerables, víctimas que imploraban protección inmediata y ciudadanos que depositaban su confianza en nuestra mística profesional. Estas experiencias me enseñaron a escuchar, a actuar con prudencia y a comprender que la seguridad ciudadana es un esfuerzo compartido entre la institución policial, la comunidad y las autoridades.

A mis 20 años de vida institucional he comprendido que el compañerismo es un valor muy significativo que genera confianza mutua. Esta confianza crea una percepción real de fortalecimiento institucional

ante la comunidad. Concebí que la legitimidad policial se sostiene en la transparencia, el respeto a los derechos humanos y la empatía. Mantener estos principios es fundamental para salvaguardar la confianza ciudadana.

Los fenómenos de criminalidad y cambios abrumadores de la violencia en el Ecuador en estos últimos cinco años han exigido de nuestra institución un cambio radical tanto en el pensamiento crítico como en la operatividad en territorio, poniendo de manifiesto nuestro profesionalismo y constancia en la lucha contra la delincuencia y la violencia; proyectándonos a una preparación constante para enfrentar el crimen desde una nueva arista, la del conocimiento analítico.

El conocimiento constituye un pilar fundamental en el fortalecimiento de nuestra institución. En un entorno social cada vez más complejo y dinámico, la Policía Nacional del Ecuador no puede limitarse solamente a intervenciones operativas en territorio, que es necesario. Pero también es imperante comprender profundamente los fenómenos criminales que han mutado constantemente de un simple delito de oportunidad a una a una industria del crimen; y comprender esto es simplemente anticiparse a las amenazas y diseñar respuestas estratégicas basadas en evidencia. En base a este argumento, la investigación se convierte en una

herramienta esencial para la toma de decisiones a nivel estratégico.

Las lecciones aprendidas durante estos años han permitido transformar la experiencia diaria en aprendizaje sistemático, contribuyendo a mejorar doctrinas, protocolos y manuales institucionales, identificando patrones delictivos, evaluando resultados y optimizando el uso de recursos humanos y logísticos para el fortalecimiento de la seguridad ciudadana y orden público.

MAYR. MORALES BAHAMONTES DAVID



Esta memoria es una expresión sincera de gratitud y reflexión. En primer lugar, a Dios, por acompañar cada jornada con sabiduría y fortaleza, incluso cuando el camino ha exigido sacrificio y firmeza.

A la Institución, por depositar su confianza en nuestro trabajo y permitarnos cumplir la misión de servir con responsabilidad, vocación y honor.

A mi familia, por convertirse en el soporte invisible que sostiene cada esfuerzo, por la comprensión, el amor y la paciencia que hacen posible continuar aun en la ausencia. Y a nuestros compañeros de trabajo, por la solidaridad diaria, el compromiso compartido y la lealtad demostrada en cada tarea

asumida.

Lo aquí plasmado no solo refleja labores cumplidas, sino también aprendizajes, valores y experiencias que fortalecen el servicio y reafirman que el trabajo realizado con fe, unidad y entrega, deja una huella que perdurará en el tiempo."

MAYR. GUANO CHICAIZA CARLOS PhD



La administración del talento humano en la Policía Nacional con una perspectiva epistemológica

La gestión del talento humano en la Policía Nacional del Ecuador es un pilar clave para cumplir con su misión institucional y garantizar la seguridad ciudadana. Frente a un entorno cada vez más exigente, tanto en lo operativo como en lo administrativo, se vuelve fundamental adoptar enfoques que impulsen una toma de decisiones más efectiva, humana y sostenible. En este escenario, la epistemología no se queda solo como un marco teórico, sino que se convierte en una herramienta útil y dinámica para fortalecer el manejo del talento humano, especialmente cuando el conocimiento nace del propio equipo de la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano.

Gestionar bien el talento humano implica entender que las decisiones no pueden basarse solo en

normas o experiencias aisladas. Requiere, además, de un proceso constante de reflexión, análisis y aprendizaje institucional. Es ahí donde el factor humano juega un papel clave al generar, validar y aplicar conocimiento que mejora continuamente la toma de decisiones, por ejemplo, en temas como traslados, designaciones o movilidad del personal.

Además, ayudaría a darle más peso y sentido al conocimiento técnico-administrativo que se genera en la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano. Herramientas como informes técnicos, matrices, indicadores o diagnósticos tienen un mayor impacto cuando se elaboran bajo criterios metodológicos claros y revisados constantemente. Esto mejora la calidad de la información con la que se decide, y permite que esas decisiones sean más acertadas, transparentes y alineadas con lo que realmente necesita la institución.

También es importante reconocer el valor del conocimiento empírico que aporta el personal policial de especialistas, analistas o asistentes de esta dependencia policial a partir de su experiencia en el día a día. Al organizar y aprovechar estos saberes prácticos, se enriquecen los procesos administrativos y se transforma esa experiencia acumulada en conocimiento útil para guiar decisiones institucionales más acertadas.

Por otro lado, aplicar la epistemología permite

integrar de forma más efectiva el conocimiento humano y social generado por el mismo personal policial. Factores como el bienestar integral, la salud emocional o la dignidad del servidor policial se convierten en elementos clave dentro de una gestión más ética y sostenible.

En resumen, cuando se entiende la epistemología como una herramienta práctica y en constante evolución, alimentada por el propio conocimiento del talento humano policial, se logra fortalecer la gestión institucional. Su integración permite alcanzar mejores resultados administrativos, dar más legitimidad a las decisiones y construir un modelo de gestión del talento humano más técnico, humano y adaptado a los desafíos actuales de la labor policial.

MAYR. QUINTEROS CEVALLOS JAIRO



Mi permanencia de casi tres años en el Departamento de Traslados y Designaciones de la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano de la Policía Nacional constituyó una etapa de profundo aprendizaje profesional, responsabilidad institucional y compromiso ético con el servicio público. Desde mi incorporación a esta dependencia, fui recibido por el señor Teniente Coronel de Policía de E.M. Luis Estuardo Palacios Pacheco, quien, a través de su liderazgo y visión

institucional, transmitió desde el inicio un principio que marcaría el rumbo de mi gestión: la necesidad de que los procesos de traslados y designaciones se orienten prioritariamente al bienestar del talento humanopolicial, entendiendo que un servidor policial ubicado adecuadamente puede desempeñar sus funciones con mayor eficiencia, compromiso y vocación de servicio.

Posteriormente, bajo el mando del señor Teniente Coronel de Policía de E.M. Manuel Geovanny Godoy Cueva, este mismo enfoque se consolidó y fortaleció. Ambos superiores jerárquicos coincidían en que el Departamento no debía limitarse a una aplicación mecánica de disposiciones administrativas, sino que debía convertirse en un espacio técnico y humano, capaz de analizar cada caso con responsabilidad, objetividad y apego a la normativa vigente, procurando siempre minimizar afectaciones innecesarias al personal policial y a sus núcleos familiares, sin descuidar las necesidades institucionales.

En el ejercicio de mis funciones, enfrenté situaciones complejas que pusieron a prueba no solo mis conocimientos técnicos y jurídicos, sino también mi integridad profesional. En particular, me vi ante una disposición que, a mi criterio, se contraponía a la normativa legal vigente. Dicha situación adquirió especial relevancia al provenir de la máxima

autoridad policial. No obstante, con el debido respeto a la jerarquía, mantuve una postura firme y fundamentada, orientada exclusivamente a que los procedimientos se ejecuten conforme al marco legal aplicable, convencido de que el respeto a la norma no solo protege a la institución, sino también a las autoridades y servidores policiales que forman parte de ella.

Esta posición, asumida con responsabilidad y lealtad institucional, tuvo inicialmente consecuencias administrativas, entre ellas la disposición de mi cambio. Sin embargo, el tiempo y los acontecimientos posteriores demostraron que la observancia estricta de la normativa y la correcta motivación de los procesos eran el camino adecuado, pues ante la eventual intervención de estamentos de control no se evidenciaron novedades ni observaciones sustanciales, confirmándose que las decisiones adoptadas se encontraban debidamente respaldadas técnica y legalmente.

Como resultado de cambios y disposiciones institucionales, la autoridad que había solicitado mi relevo fue removida de su cargo, y posteriormente fui ratificado en mis funciones por mi nuevo jefe, el señor Teniente Coronel de Policía Diego Sebastián Villamarín Cortez, quien hasta la fecha de la presente memoria continúa al frente del Departamento de Traslados y Designaciones. Bajo su liderazgo se ha

mantenido el mismo propósito compartido por sus antecesores: servir al talento humano policial con criterios técnicos, legales y humanos, garantizando procesos transparentes, equitativos y alineados con los principios de legalidad, objetividad y responsabilidad institucional.

En retrospectiva, esta etapa profesional reafirmó mi convicción de que la correcta administración del talento humano no solo es un eje estratégico para el funcionamiento de la Policía Nacional del Ecuador, sino también un compromiso ético que exige firmeza, criterio técnico y valentía para actuar conforme a la ley, incluso en escenarios de presión o complejidad institucional.

MAYR.LANDIVAR ESPIN GEOVANNY CRISTHIAN



Trabajar en la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano, en el Departamento de Traslados y Designaciones, ha sido una experiencia nueva y muy enriquecedora. Pude conocer de cerca lo delicado que es este proceso: cada traslado y cada designación implica analizar con cuidado expedientes, perfiles y necesidades institucionales, para ubicar a la persona adecuada en el lugar correcto.

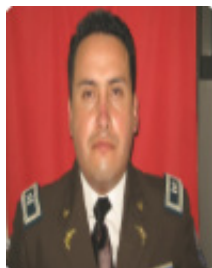
Agradezco al equipo con el que comparto, porque

siempre están dispuestos a explicar, guiar y compartir su conocimiento. Gracias a ello fue posible acceder y comprender información que luego se convirtió en insumo para artículos científicos, mostrando realidades internas de la institución que servirán para tener claridad sobre las fortalezas y desafíos para una mejor toma de decisiones.

Me siento a gusto trabajando en este departamento por el desafío que representa. Sé que aún hay mucho por mejorar, pero también veo un camino claro: con apoyo de la academia y la tecnología, paso a paso, es posible fortalecer los procesos y alcanzar estándares más altos en la gestión del talento humano policial.

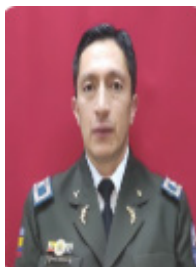
Espero que quienes lean esta recopilación, apliquen en su trabajo diario; si eso ocurre, esta experiencia habrá sido un verdadero éxito

MAYR.CAJIAS CASTILLO EDUARDO JAZMANY



El éxito radica en la capacidad de madurar: física, mental, emocional y espiritual del hombre; entendiendo que, la madurez no depende de la edad, sino de la capacidad de saber razonar.

CPTN.BARRIONUEVO ARAUJO JORGE PATRICIO



Con profundo agradecimiento y humildad, dedico estos logros y el conocimiento aquí plasmado a las personas e institución que han sido pilares fundamentales en este camino.

En primer lugar, a mi hija, Emilia Victoria, quien es mi mayor inspiración y mi razón para perseverar cada día. Que estas páginas te muestren en el futuro la importancia de perseguir el conocimiento con pasión e integridad.

A mis padres, por ser el cimiento de mi vida, por sus enseñanzas, su apoyo infinito y su fe inquebrantable en mí. A mi hermana y mi sobrino, por ser mi refugio familiar, su alegría y compañía han sido un bálsamo en los momentos más demandantes.

Un reconocimiento especial y respetuoso a la Policía Nacional del Ecuador, institución que representa el servicio, el orden y el compromiso con la ciudadanía. Su labor es el ejemplo vivo de la dedicación al bien común.

De manera muy particular, deseo extender mi sincera gratitud al Departamento de Traslados y Designaciones de la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano. Su trabajo meticuloso, profesional y humano es esencial para

el funcionamiento óptimo de la institución. Fue un honor y un invaluable aprendizaje colaborar con ustedes.

Finalmente, y no por ello menos importante, a todo el equipo de trabajo del departamento. Gracias por la colaboración, el compañerismo, la paciencia y el conocimiento compartido. El trabajo en equipo y la sinergia son los verdaderos motores del éxito institucional y personal.

A todos, mi más sentido ¡GRACIAS!.

CPTN AVALOS CUADRADO SILVIA SORAYA



Nací en la ciudad de Riobamba el 3 de marzo de 1988, casado con el señor Alexander Álvarez, fruto de su matrimonio en el año 2022 tiene a su hijo Elian Alexander. Llevo como lema de vida, “Todo cambio es duro

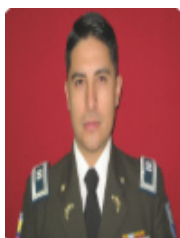
al principio, desordenado a la mitad y precioso al final”

Abogada de los Tribunales de la República del Ecuador y Máster en Derecho Notarial; además, de varias capacitaciones nacionales e internacionales como: Especialista de Trafico Modalidad Motorista en España, Poligrafista en Colombia, Auditor Interno en Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 y Sistemas de Gestión Antisobornos ISO 37001:2016.

Entre los cargos desempeñados se destacan: Agente de la UIAD, Analista del Departamento de Reclutamiento y Selección de la DNE y Asistente Ejecutivo Policial de la DNATH.

Mi paso por la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano, refleja compromiso, profesionalismo e integridad, propiciando a la mejora continua y fortalecimiento de los procesos, contribuyendo así al crecimiento institucional.

CPTN ALMEIDA ALVEAR JHON ALEXANDER



Mi ingreso a la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano, fue una respuesta al pedido de quien ha sido para mí un mentor, líder y amigo, mi Coronel José Alejandro Vargas Alzamora, y no fue nada más aceptar un pase, sino que significó aceptar una misión impregnada de vocación, que ya habíamos realizado en otras dependencias policiales, esta vez desde mi función como Asesor Estratégico Operacional del señor Director Nacional de Administración de Talento Humano.

El objetivo siempre fue claro, trabajar con ideología desde los principios, valores e ideales que la doctrina institucional reza, y con un lema que ya veníamos interiorizando desde hace un tiempo “hacer siempre lo correcto”; este lema, nunca fue una simple frase,

significó una declaración de guerra a la corrupción institucional. A esta guerra se unió mi Capitán Soraya Ávalos, quien, con su temple profesional y ético inquebrantable, construimos cambios que significaron una barrera para lo que siempre estuvo mal.

Hoy, al hacer un recuento a mi memoria, me lleno de nostalgia porque siento que no se ha cumplido con todos los hitos propuestos, pero sé que siempre llegará alguien que coadyuve con la consecución de la esencia misma del propósito inicial, la lucha contra la corrupción.

La institución no solo necesita ser mejor, necesita ser justa, y esa quizás, es la batalla más difícil de todas; porque el sistema a menudo, es la corrupción hecha costumbre.

Sin tregua, Sin miedo.

CPTN. ARCOS FLORES CAROLINA ESTEFANIA



En el presente texto se expone una reflexión sistematizada sobre mi experiencia profesional como Analista del Departamento de Traslados y Designaciones de la Dirección Nacional de Administración de

Talento Humano de la Policía Nacional del Ecuador. A lo largo de mi trayectoria institucional, he tenido la oportunidad de contribuir al fortalecimiento de

la gestión del talento humano, ámbito estratégico para el cumplimiento eficiente de la misión policial y el servicio a la sociedad ecuatoriana.

Mi ingreso a la Institución Policial estuvo marcado por altas expectativas y un profundo sentido de responsabilidad. El proceso de formación policial constituyó una etapa fundamental, caracterizada por exigencias físicas, académicas y éticas, que permitió la internalización de principios esenciales como la disciplina, la lealtad institucional y el compromiso con el servicio público.

Con el desarrollo de mi carrera profesional, adquirí una comprensión más amplia sobre el rol que desempeña la administración del talento humano dentro de la Policía Nacional. La adecuada planificación, gestión y desarrollo del personal policial se consolidan como factores determinantes para optimizar el desempeño institucional, fortalecer las capacidades operativas y garantizar una respuesta eficiente a las necesidades de seguridad ciudadana.

El ejercicio de la función policial implica afrontar escenarios complejos que demandan altos niveles de responsabilidad, resiliencia y vocación de servicio. Si bien la labor conlleva situaciones de riesgo, presión y sacrificio personal, también genera resultados significativos en términos de satisfacción profesional y cumplimiento del deber institucional.

Desde esta perspectiva, la función policial trasciende la concepción de empleo y se configura como una vocación orientada al bienestar colectivo y a la construcción de una sociedad más segura.

Es pertinente reconocer el apoyo recibido por parte de Dios, de mi familia y, de manera especial, de mis padres y mi esposo, cuyo respaldo ha sido fundamental para el desarrollo de mi carrera dentro de la Institución. El acompañamiento familiar constituye un elemento clave para la estabilidad emocional y el desempeño profesional del servidor policial.

Finalmente, este libro tiene como propósito compartir experiencias y aprendizajes derivados de la práctica profesional, con el objetivo de aportar al fortalecimiento de la gestión del talento humano y servir como referencia para quienes aspiran a desarrollar competencias en liderazgo, administración de personal y servicio público dentro de la Policía Nacional del Ecuador. Se espera que este aporte contribuya al análisis y mejora continua de los procesos institucionales orientados al desarrollo del talento humano.

CPTN. MARTINEZ VILLAVICENCIO ESTEFANIA



En la vida hay aprendizajes muy valiosos cosas q nos enseña a que la verdadera historia en nuestro camino vale la pena, en cuanto más avances y aprendas de tus errores te conviertes en una persona grande ejemplo para otros y lo más importante ejemplo para tus hijos, cada paso en el camino con buenos o con malos momentos te supera y t enseña a no rendirte cada logro o huella que dejas es para siempre cuando sientas que no puedes simplemente respira y sigue tu camino ayuda cuando puedas abraza ama mientras estés vivo y deja tu legado plasmado en la eternidad.

CPTN. RUILOVA TORRES DIEGO VINICIO



Mi trayectoria profesional dentro de la Policía Nacional del Ecuador me ha permitido mirar el fenómeno delictivo desde dos frentes que, lejos de contradecirse, se complementan; el del analista criminal, que interpreta patrones, tendencias y dinámicas de delincuencia y violencia; y el del analista de traslados y designaciones en la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano, que convierte esa lectura estratégica en decisiones administrativas concretas que impactan la capacidad operativa

del Estado. Experiencias como estas ayudan a comprender que la contención de delitos como la extorsión y el secuestro no depende solo de las acciones operativas en territorio, sino también de la forma en que la institución gestiona su talento humano con oportunidad, legalidad y criterio técnico.

Como analista criminal aprendí que los delitos complejos no “crecen” de manera lineal se aceleran, se adaptan y presionan a las unidades especializadas con una demanda operativa que suele superar el orgánico numérico real. En ese sentido, la UNASE representa una respuesta institucional de alta especialización frente a amenazas que afectan directamente a la vida, el patrimonio y la libertad de las personas. Desde esa experiencia, entendí que cada cifra tiene un rostro; y que detrás de cada evento hay impacto social, miedo, cifra negra y una urgencia permanente por resultados. Esa convicción es la que me llevó a valorar el análisis predictivo no como un ejercicio estadístico aislado, sino como una herramienta que anticipa presión y orienta decisiones responsables.

Al integrarme a la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano, específicamente al ámbito de traslados y designaciones, confirmé otra dimensión del mismo problema y es que la respuesta institucional también se construye en los

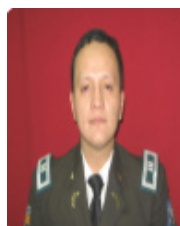
escritorios, a través del acto administrativo y en la responsabilidad de asignar talento humanos donde más se necesitan, mover talento humano nunca debe considerarse como un número frío, es una medida que implica selección, validación, coordinación, oportunidad y, sobre todo, responsabilidad frente a un escenario de saturación operativa. Vivir este proceso me ha enseñado que la gestión del talento humano es, en esencia, un componente silencioso pero determinante de la seguridad ciudadana.

Finalmente, esta memoria busca dejar un mensaje institucional y humano; servir en la Policía Nacional significa aceptar que cada etapa profesional, sea operativa, investigativa o administrativa, aporta a la misma misión constitucional. A lo largo de mi carrera, he sido testigo de cómo decisiones éticas bajo presión han fortalecido la confianza ciudadana y el trabajo en equipo dentro de la institución. Hoy reafirmo que la verdadera satisfacción profesional nace de hacer lo correcto incluso en situaciones de alta exigencia; actuar con integridad, fundamentar cada decisión, respetar la normativa y poner siempre por delante el interés institucional y la seguridad de la ciudadanía. Si este libro logra trascender como fuente de aprendizaje, mi deseo es que el lector comprenda que la lucha contra la delincuencia y el crimen organizado también se gana con planificación, método y responsabilidad; que el talento humano, cuando se gestiona con evidencia

y ética, se convierte en una de las herramientas más poderosas para contener el delito. Invito a cada lector a asumir este compromiso ético en su día a día, contribuyendo desde su rol a una sociedad más segura y justa.

Valor, Disciplina y Lealtad,

CPTN. OCAÑA GAONA DIEGO ANDRES



El trabajo del analista de traslados y designaciones de la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano, constituye una labor técnica que exige mucha corresponsabilidad en los diferentes trámites administrativos que recibe a su cargo. El desempeño en este departamento implica atender procesos administrativos complejos bajo presión constante y permanente, resolver cada requerimiento con profesionalismo, actuar con integridad en las decisiones institucionales, y resolver cada problema en beneficio de la institución, es la satisfacción del deber cumplido.

Durante el trascurso de nuestra carrera policial, el servir a nuestra Institución, a la sociedad, en los diferentes Subsistemas de Policía que seamos asignados, debe asumirse con compromiso y vocación, cada responsabilidad asignada

contribuye al cumplimiento de nuestra misión constitucional, y es precisamente ese sentimiento que debemos tener todos los policías para encontrar la verdadera satisfacción profesional de hacer lo correcto.

Mi experiencia laboral en la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano, en el Departamento de Traslados y Designaciones, me ha permitido adquirir conocimientos técnicos, jurídicos y administrativos, así como también, comprender la magnitud de responsabilidades que conlleva cumplir el perfil de analista. Esta labor administrativa ha fortalecido mi perseverancia frente a la presión constante derivada de las necesidades institucionales operativas a nivel nacional, por lo que he podido evidenciar que la comprensión integral de estas funciones, solo se alcanza mediante la práctica en cada proceso administrativo.

El servicio administrativo no responde a intereses individuales, sino a las necesidades de toda la Policía Nacional. Garantizar la adecuada gestión del talento humano, tiene el objetivo claro de gestionar con legalidad, integridad, en observancia a la normativa legal vigente y con el propósito de garantizar el estricto cumplimiento al Reglamento de Carrera Profesional de la Policía Nacional, que servirán en beneficio de la seguridad ciudadana.

Este libro constituye un aporte que perdurará en

el tiempo como fuente de análisis institucional; en lo personal, con esta reflexión invito al lector a que asuma cada desafío que se presente en su trayectoria con perseverancia, ética y convicción.

CPTN.TORRES AGUIRRE ANGEL DAVID



En este último capítulo, me permito compartir una reflexión basada en mi propia transición dentro de la Policía Nacional, en particular en la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano.

Este cambio de funciones operativas a labores administrativas me enseñó que detrás de cada traslado de un servidor policial hay un ejercicio de compromiso y transparencia fundamentales.

Cada decisión debe tomarse con el mayor rigor ético, respetando los lineamientos del Reglamento de Carrera Profesional de la Policía Nacional, y garantizando que los traslados se realicen con total transparencia.

Una experiencia que marcó este aprendizaje fue durante el paro nacional de 2025. En medio de la premura y la urgencia impuesta por las disposiciones de mi Comandante General, me encontré en la situación de tener que movilizar a un gran número de servidores policiales en muy poco tiempo. En esa celeridad, llegué incluso a dar el traslado de

un compañero de mi propio departamento a otra provincia para atender la emergencia.

Este tipo de situaciones demuestran que, en el trajín de las responsabilidades administrativas, se aprende con la práctica la importancia de actuar con cuidado, conociendo bien los procedimientos y aceptando que cada error es una lección valiosa en el camino de perfeccionar nuestra labor.

Así, al concluir este libro, invito al lector a valorar el papel de la transparencia y el compromiso en todas las funciones, recordando que cada desafío es una oportunidad de crecimiento profesional y personal.

SGOP. VARGAS MALLITASIG FERNANDO



Mi trayectoria profesional en la Institución Policial inicia en el año 2002, cuando me formé como servidor policial con el grado de Policía Nacional, desde el momento en el que porté mi Uniforme Policial, sentí una profunda vocación de servicio, mi primera designación fue en el subsistema investigativo, específicamente en la Policía Judicial de la provincia de Manabí, lugar en el que desempeñé mis funciones con profesionalismo y dedicación las mismas que me permitieron alcanzar importantes resultados en favor de la seguridad ciudadana y la justicia al igual que el cumplimiento a las metas

Institucionales.



En el año 2003, fui designado a prestar mis servicios en la Central Metropolitana de Atención Ciudadana 101 (CMAC 101), la cual funcionaba en el interior del antiguo

Regimiento Quito N° 1, ubicado en las calles Calixto Arteta y Mariana de Jesús. En esta unidad policial cumplí de manera responsable y eficiente el servicio de atender las emergencias de la ciudadanía, contribuyendo activamente a la seguridad de nuestro país.

Gracias a las habilidades y destrezas adquiridas en el ámbito de las comunicaciones, en el año 2012 fui trasladado al Sistema Integrado de Seguridad ECU 911, Unidad en la que cumplí varias funciones tales como; asistente de grupo, operador de despacho, operador de video vigilancia, es cuando en aquel tiempo tuve la oportunidad de formar parte del equipo de trabajo de mi Mayr. de Policía Diego Sebastián Villamarín Cortez Jefe Coordinador del ECU 911, al observar mi compromiso diario de servir a la comunidad con gallardía y profesionalismo, fui designado a cumplir las funciones de Analista de Talento Humano de los Centros ECU 911 Zonales,

Locales y Salas Desconcentradas a nivel nacional. Periodo, en el que trabajé de manera coordinada para la ejecución de diversos proyectos orientados al bienestar de la ciudadanía, y a mejorar los procesos de la administración de Talento Humano, es por aquello que, en el mes de febrero del año 2017, se me otorgó un reconocimiento Institucional por parte de mi General (SP) Mauricio Gutiérrez, quien en aquel entonces era Comandante de Policía de la Zona 9 DMQ.

Posteriormente, en el año 2019 fui designado a prestar mis servicios en el Servicio Nacional de Atención Integral a Personas Adultas Privadas de la Libertad y a Adolescentes Infractores (SNAI), donde



tuve la oportunidad de colaborar en las áreas de Talento Humano y Operaciones de los Centros de Privación de Libertad a nivel nacional, siendo un reto importante en mi trayectoria profesional. En el año 2020, fui designado al Comando Subzonal de Policía Pichincha N.º 17, Unidad Policial en la que cumplí mis funciones como Analista de Talento Humano, rol en el cual desempeñé con mucha dedicación y esmero aplicando mis conocimientos policiales, desarrollo de habilidades, liderazgo, y a mi favor el uso de

tecnología, para el buen desarrollo de los procesos de mejoramiento, selección, capacitación, evaluación y componentes de Talento Humano, aplicando respetando a todo momento la normativa vigente con el único afán de mantener una adecuada administración del talento humano, permitiéndome Liderar el Talento Humano de varios Distritos y Servicios Especializados de la Policía reto que lo asumí en la Administración del Talento Humano es así que en el año 2023 en el Día Internacional del Gestor del Talento Humano en el lanzamiento de la Revista Policía Panorama del Talento Humano fui reconocido Institucionalmente por parte del señor Director Nacional de Administración de Talento Humano por "COLABORACION CON OTROS EJES DE LA POLICÍA QUE REALCEN EL BUEN NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN".

Finalmente, en el año 2025, fui notificado para prestar mis servicios en el Departamento de Traslados de la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano (DNATH), brindando apoyo directo a la gestión del señor Jefe de Traslados y Designaciones, Tcnl. de Policía de E.M. Diego Sebastián Villamarín Cortez. En esta función he reafirmado mi compromiso institucional, mi vocación de servicio, así como el profesionalismo y la honradez que caracterizan mi carrera policial.

De igual manera, durante mi trayectoria profesional

he cumplido con cursos específicamente en el ámbito de talento humano tales como:

- CURSO DE ANALISTAS Y ASISTENTES EN GESTIÓN EFECTIVA DE TALENTO HUMANO DESCONCENTRADO
- CURSO DE CONTROL INTERNO EN LA ADMINISTRACION DE TALENTO HUMANO PARA EL GESTOR

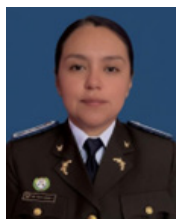
Así mismo he sido designado por la superioridad a compartir conocimientos como Profesor de los siguientes cursos:

- o I Curso de Protección a Personas en Riesgo
- o XI Curso y III Internacional en Seguridad y Contingencia Penitenciaria
- o VI Curso en Seguridad y Contingencia Penitenciaria
- o V Curso en Seguridad y Contingencia Penitenciaria y I Internacional
- o Docente del III Curso en Seguridad y Contingencia Penitenciaria
- o Docente del II Curso en Seguridad Perimetral de Centros De Privación de Libertad y Centros de Adolescentes Infractores
- o Docente del Curso de Instructores en Defensa Personal Policial Nivel I.

En este punto quiero agradecer a mis padres, a mi

esposa e hijos quienes con su amor, comprensión y palabras de aliento me impulsaron a seguir adelante en mi trayectoria Institucional aún en los momentos más difíciles; su apoyo ha sido mi mayor motivación y mi mejor recompensa.

CBOP. GUAMÁ PAZMIÑO JOHANA ELIZABETH



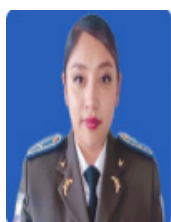
El ingreso al Departamento de Traslados y Designaciones, puedo decir que ha marcado un antes y un después tanto en mi vida profesional como personal, ya que no fue solo una designación sino la oportunidad que depositó en mí, el Jefe de Traslados que se encontraba aquella época, el cual supo ver en mi desempeño, mi compromiso y capacidad para asumir este nuevo reto.

Recuerdo que cada jornada estuvo acompañada de largas horas de trabajo no siempre fueron sencillas; ya que por el tema de pandemia por mi estado de gestación me otorgaron teletrabajo, aquella etapa exigió esfuerzo y fortaleza emocional, porque debía organizar el tema laboral, tareas del hogar, cuidado de mi primer hijo el cual se encontraba en clases virtuales, y así adaptarme a las nuevas modalidades laborales, cumplir con responsabilidad las tareas asignadas, aun desde casa, representó un desafío que asumí con disciplina y determinación.

Tuve el privilegio de compartir con excelentes profesionales, cuyas experiencias y orientación se convirtieron en una fuente invaluable de conocimiento, con quienes la convivencia fue entre risas y también lágrimas “para tomar impulso y seguir”, fortalecimos lazos de amistad, compartimos experiencias y aprendimos a apoyarnos mutuamente en cada situación, ese ambiente de trabajo, cargado de compañerismo y empatía, enriqueció no solo mis competencias, sino también mi crecimiento personal.

Puedo decir que me gustaría continuar trabajando en este departamento hasta cuando Dios me lo permita y, si en su voluntad está prepararme para un nuevo reto o una mejor oportunidad y asumirlo con la misma responsabilidad

CBOS.PASMAY LUJE ELIZABETH FERNANDA



Hace aproximadamente un año tuve la oportunidad de incorporarme a la Dirección Nacional de Administración del Talento Humano, sin imaginar que esta experiencia marcaría de manera profunda tanto mi vida profesional como personal. Desde el primer día asumí este reto con responsabilidad, compromiso y la firme convicción de aportar, a través de mi trabajo, al fortalecimiento institucional.

Mi llegada a esta Dirección significó un proceso de aprendizaje constante y representó un desafío importante, ya que implicó adaptarme a nuevas dinámicas y responsabilidades, siempre con el compromiso de actuar con ética, respeto y profesionalismo.

A lo largo de este tiempo he enfrentado retos que pusieron a prueba mis capacidades, mi carácter y mi vocación de servicio. No obstante, cada dificultad se convirtió en una oportunidad de crecimiento, permitiéndome fortalecer mis habilidades, reafirmar mis valores y consolidar el compromiso con mis responsabilidades laborales.

Este camino no habría sido posible sin el respaldo de mi familia. El apoyo incondicional de mis padres ha sido fundamental en mi formación personal y profesional. Gracias a sus enseñanzas, a su ejemplo y a su acompañamiento constante, he logrado formarme como una mujer responsable, perseverante y comprometida con sus objetivos. Los valores inculcados en el hogar han sido el pilar que me ha permitido enfrentar los retos laborales con madurez, disciplina y sentido humano.

La experiencia en la DNATH no solo ha fortalecido mis conocimientos profesionales, sino que también ha tenido un impacto significativo en mi crecimiento personal. Aprendí a valorar el esfuerzo diario, la constancia y la importancia de cumplir con cada

responsabilidad asumida.

Hoy, al mirar este recorrido, reconozco que este tiempo de trabajo en la Dirección ha sido una etapa de aprendizaje, crecimiento y reafirmación de valores. Una experiencia que ha dejado huellas importantes en mi vida y que me impulsa a seguir avanzando con responsabilidad, compromiso y gratitud, tanto hacia la institución como hacia mi familia, que ha sido y seguirá siendo mi mayor apoyo.

CBOS. CALDERON NARVAEZ DIANA



El Peso del Uniforme y el Valor del Tiempo

Hay amaneceres que no solo dan a conocer el inicio de un día, sino el comienzo de un destino. (Diana Calderón)

Mi camino profesional nació de una ilusión bendecida por Dios y sostenida por el amor incondicional de mi familia: mis padres, mi hermano y esos amigos que se vuelven hermanos con el transcurso del tiempo.

Al culminar la tan anhelada adolescencia decidí elegir el camino de un cuerpo de seguridad que no solo conlleva utilizar un uniforme, no solo elegí una carrera; elegí cumplir un sueño que quizás. En cada paso que doy, llevo conmigo la capacidad

intelectual y la motivación de mis padres, quienes, que, aunque tenían el talento, no tuvieron los recursos. Este uniforme, mis títulos son mi logro, pero es el triunfo de ellos.

Sin embargo, portar una insignia es mucho más que un trabajo. El curso de formación me enseñó las bases, pero la vida y mi profesión me enseñó el sacrificio. Porque el uniforme no solo está hecho de tela; sino también está hecho de ausencias. Es increíble lo duro que es equiparse y salir a servir con excelencia cuando el cuerpo, lleno de cansancio y el corazón está destrozado porque un padre o una madre están delicados de salud, o cuando el vacío de un ser querido que ya no está nos nubla la vista con un nudo en la garganta.

Ser policía significa que nuestro grupo de trabajo se convierte en nuestra primera familia por fuerza del destino, celebrando fechas importantes como cumpleaños, ya que más convivimos en patrullas o destacamentos, mientras que a nuestros verdaderos seres queridos les entregamos el resto de nuestro tiempo libre que debe ser reflejado en calidad y no cantidad.

Hoy comprendo que la disciplina no es solo seguir órdenes; es el pilar que nos permite diferenciar entre lo que “se debe hacer” y la paz inmensa del “deber cumplido”.

Pero, sobre todo, hoy en mi reciente pase por la noble Institución, entiendo que el tiempo es el tesoro más escaso. Debemos aprovechar cada segundo para abrazar a los nuestros, para progresar y para dejar el camino listo, porque en esta profesión, salimos cada día preparados para dar la vida, pero con el alma deseando siempre volver a casa.

Gracias a quienes entienden nuestra entrega y a quienes nos esperan siempre con la luz encendida."

CBOS. CASTRO ARIAS HEYMY IVONNE



La vida policial tiene un común denominador: el constante encuentro con nuevos lugares y nuevas personas, que con el tiempo pasan a formar parte de nuestro diario vivir. Con ellas llegan desafíos, aprendizajes y situaciones inéditas, pero siempre bajo una convicción inquebrantable: servir, colaborar, proteger los derechos de la ciudadanía y cumplir con responsabilidad nuestras obligaciones.

El arribo a una nueva plaza o unidad policial implica, muchas veces, enfrentarse a lo desconocido. Esta experiencia se torna aún más compleja cuando no existe una orientación clara sobre las funciones a desempeñar. La ausencia de un relevo estructurado de conocimientos obliga a quien llega a buscar apoyo en compañeros con mayor experiencia.

No obstante, la enseñanza más profunda se adquiere con el paso del tiempo, a través de la práctica constante y de la revisión de documentos que permitan dar continuidad a los procesos encomendados.

Fue así como, con el transcurrir de los años, comprendí la necesidad de crear métodos que optimizaran el trabajo diario. Busqué alternativas que me permitieran ser más eficiente, sin que el sacrificio de tiempo y esfuerzo fuera en vano. Fortalecí mis conocimientos con un propósito claro: facilitar el camino a quienes llegarían después, convencida de que nadie es indispensable, pero todos somos necesarios. Contar con herramientas adecuadas evita que nuevas personas enfrenten las mismas dudas e incertidumbres que alguna vez acompañaron mis primeros pasos.

Considero que ese es mi legado: haber transformado el esfuerzo de innumerables horas de trabajo en instrumentos que hoy permiten agilizar procesos y dar continuidad a las labores institucionales. La creación de un sistema sistemático, apoyado en herramientas informáticas, preciso y confiable, reemplazó tareas que antes debían realizarse manualmente, consumiendo tiempo valioso que podría haberse dedicado a la familia y a los afectos. Días, tardes y noches marcadas por la incertidumbre que, quizá, habrían sido distintas de haber contado

con un mentor que orientara el camino.

A pesar de ello, guardo un profundo agradecimiento hacia mis compañeros, quienes con sus ideas y apoyo hicieron posible la construcción de este sistema. Gracias a ese trabajo colectivo, hoy cuento con una herramienta que fortalece mi labor cotidiana. Me siento satisfecha y orgullosa de haber sido parte de un proceso de mejora continua, no solo para mi desempeño profesional, sino también para el crecimiento y fortalecimiento de mi Institución.

CBOS.ASIPUELA CHUQUIMARCA GIOVANNI JAVIER



¡QUÉ MALDITO ES ESE P1!

En el poco tiempo que tengo de servicio en mi amada Policía Nacional, puedo hacer énfasis en tantas anécdotas importantes que han marcado el carácter de mi vida policial, entre las cuales puedo mencionar un episodio que me acompaña hasta el día de hoy. Se trata de un suceso de mi vida en el que había llegado a un punto de confort aceptable, con una rutina marcada, cumpliendo mi servicio en horarios comprendidos de 06h00 a 14h00, de 14h00 a 22h00 y de 22h00 a 06h00, durante nueve días, con tres días francos y, coloquialmente hablando, “de vuelta al ruedo”.

En ese periodo fui tomado en cuenta para pertenecer al grupo administrativo del área de Talento Humano,

servicio al cual me negué rotundamente, ya que yo era uno de los más de 58.000 policías que pensaban que los administrativos no hacían nada, que eran policías de vitrina, que no conocían la calle. Por consiguiente, retorné a mi servicio habitual, a mi rutina, podría decir; no obstante, mi calma se terminó cuando el servicio preventivo se vio violentado por los Grupos de Delincuencia Organizada de la zona, quienes disputaban el territorio para el control del ingreso de narcotráfico, minería ilegal y el abastecimiento del contrabando de combustible diésel.

Debido a esta situación, la mayoría de servidores policiales buscaban cambiar de plaza de servicio y reubicarse en otros lugares. Poco a poco, los antiguos se iban y el relevo llegaba. Yo solo podía ver cómo la gente con la que trabajé se marchaba feliz, alegando que Dios los escuchó, que era cuestión de suerte; pero yo sabía que detrás de todo siempre había una mano negra. El tiempo continuaba y aprendí a vivir con zozobra, envidiando aquel puesto administrativo que antes me habían ofrecido.

Hasta que, en una llamada telefónica, un compañero de promoción del curso de formación policial me preguntó si quería salir a Quito. Como si las opciones hubieran sido muchas, e imprudente ante mi vivencia diaria, pregunté a dónde; pero, brevemente recapacitando, respondí que sí. No soy

una persona que crea mucho en las casualidades, pero como si fuera obra del destino, a los tres días de aquella llamada me comunicaron que debía presentarme en Quito. Al igual que antes, me despedí de quienes pude, para salir a un nuevo lugar de servicio, mientras observaba la expresión de aquellos que se quedaban en la misma incertidumbre que yo había vivido.

Llegué a una nueva plaza, donde, en breve resumen, puedo mencionar que el mismo día de mi presentación fui enviado a realizar un curso durante un mes, capacitación que me brindó las bases para entender el servicio que iba a desempeñar en esa Unidad. En el transcurso del curso, una noticia abrumadora invadió mi ser y las lágrimas, como obra espontánea, brotaron: a los 14 días de haber salido de mi antiguo lugar de trabajo, mediante un mensaje de WhatsApp, se dio la trágica noticia de la baja de tres servidores policiales, quienes fueron desvividos por impacto de arma de fuego. Compañeros con quienes trabajé y de quienes yo era el conductor.

El tiempo pasó y ahora solo quedan recuerdos, buenos, malos y pésimos, que me han permitido forjar un mejor criterio y experiencia de la vida policial.

Luego de culminar el curso —que me recordó a los dos años de escuelita policial— retornamos a la

Unidad con altas expectativas de poner en práctica lo aprendido. Sin embargo, como si se tratara de un déjàvu, en la primera formación de esta nueva unidad me asignaron como secretario. Mi panorama se derrumbó, pero no podía levantar mi voz de queja, pues tanto le había pedido a Dios que me colocara en un lugar tranquilo que, si me ayudaba, no me importaba el servicio que me asignaran; lo cumpliría con la misma actitud y vocación que siempre me caracterizó, sin perder la esperanza de volver a ser operativo.

En un abrir y cerrar de ojos había pasado un mes, y en la tranquilidad de mi silla recibí una noticia incómoda en forma de disposición: "¡Preséntese en la jefatura!". La preocupación de hacer siempre las cosas bien y el temor a cometer errores hicieron que mi mente creara escenarios negativos. Me preguntaba: ¿tal vez no envié los oficios?, ¿envié mal un documento?, ¿no subí a tiempo los links de productividad?, ¿no actualicé el parte y orden del cuerpo? Preguntas que me hacía a mí mismo con el afán de encontrar el error y justificar el motivo de mi llamado.

Cuando estuve en la jefatura, la situación fue totalmente diferente. Nada de lo que había imaginado se acercaba a la realidad. Como un balde de agua fría, me indicaron que, a partir de ese momento, pasaba a prestar mi contingente

en el área de Talento Humano, la misma área que siempre renegué, porque el P1 siempre fue el más odiado. Yo afirmaba que los administrativos no hacían nada y que, peor aún, el P1 de la unidad era un maldito, sin darme cuenta de que ya estaba realizando un trabajo similar y que, en muchas ocasiones, era extenuante.

Al llegar a esta área, solo intentaba descifrar lo que se podía interpretar con miradas. Específicamente pensaba: "¡Qué maldito es ese P1!". No me dirigía la palabra, me decía que observe lo que hacía para luego replicarlo, y la manera de responder ante mis cuestionamientos me dejaba más incertidumbre y dudas, por lo que dejé de preguntar. Hubo otras personas que, a manera de consuelo, me decían que meta ñeque, que mi clase no tenía compañero, que el incremento de servidores policiales exigía aumentar uno más en el área, que vea la oportunidad para crecer y que, si lo hacía bien, podrían "legalizarme", término que hasta ese momento desconocía.

Con el tiempo, incluso en las situaciones más hostiles e incómodas, descubrí un nuevo servicio, uno al que antes solo dedicaba epítetos despectivos, quizá por desconocimiento e ignorancia, sin entender que el bien máspreciado de una institución —en este caso, la Policía Nacional— es su Talento Humano, específicamente sus servidores policiales. Un talento

humano que, aunque sea motivo de disgusto para muchos, se gestiona desde un escritorio.

El área de Talento Humano comprende varias funciones que implican un alto grado de responsabilidad y que pocos estamos dispuestos a aprender con verdadera predisposición. Términos como traslado eventual, temporal, ocasional, orgánico, vacante orgánica, licencia con remuneración, imputable a vacaciones, entre otros; así como el manejo y actualización del DETHA, registros en el SIIPNE 3W, parte diario, orden del cuerpo del personal policial bajo responsabilidad, recepción de correos, elaboración de oficios e informes y manejo de QUIPUX. Actividades que, resumidas, no parecen complejas, pero que en la práctica diaria generan un nivel de estrés elevado, donde lo único que uno espera al iniciar la jornada es el próximo franco.

Luego de una breve reseña de mi paso por una Unidad como Talento Humano, hubo quienes apreciaron el trabajo realizado. Como dice nuestro vocabulario coloquial: "nadie es indispensable en ningún lugar". Vi pasar a cuatro señores jefes por la unidad, verdaderos líderes, con carácter, carisma e ideas en pro del crecimiento institucional, quienes dejaron parte de su conocimiento en su personal.

Tal vez uno no es consciente de cómo se percibe su trabajo, pero considero que algo debí haber

hecho bien para ser tomado en cuenta en una nueva designación administrativa en la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano. Para no extenderme más, comprendí que ser un servidor policial de Talento Humano requiere organización, orden, planificación y control. Al inicio, mis actividades estaban relacionadas con tareas básicas como la organización de documentos, el registro de información y el apoyo en procesos internos, incluyendo el manejo de Excel.

Con el tiempo, entendí que el área administrativa no se limita al papeleo, sino que implica tomar decisiones, optimizar recursos y coordinar personas. Desarrollé habilidades como la responsabilidad, la organización, el trabajo en equipo y la comunicación, fundamentales en la administración del Talento Humano.

Hoy considero que el área administrativa ha sido clave en mi desarrollo personal y profesional, enseñándome a trabajar con orden, responsabilidad y visión a futuro. Esta memoria no busca justificar decisiones ni romantizar el camino recorrido, sino dejar constancia de una transformación personal y profesional que nació desde la resistencia, el desconocimiento y el prejuicio, y terminó convirtiéndose en aprendizaje, madurez y respeto por un servicio que antes no valoraba.

Comprendí que la vocación no depende del lugar

donde se sirve, sino de la actitud con la que se cumple la misión encomendada. El servicio administrativo es un pilar fundamental para el funcionamiento de la Policía Nacional. El P1, lejos de ser solo un puesto de escritorio, representa organización, control, responsabilidad y compromiso institucional.

Esta experiencia me permitió romper prejuicios y reafirmar que todos los servicios, operativos o administrativos, persiguen un mismo objetivo: servir y proteger. Cabe mencionar que aún no pierdo la esperanza de volver al servicio operativo, no porque no valore lo que hoy realizo, sino porque en la calle tenía más tiempo para mí, pese a los riesgos de nuestra profesión.

Finalmente, agradezco sinceramente a Dios por guiar mis pasos; a la Policía Nacional del Ecuador por formarme como profesional y ser humano; a los jefes, clases y compañeros del equipo administrativo por su apoyo y enseñanzas; y, especialmente, a aquellos compañeros que ya no están, cuya memoria permanece viva y recuerda cada día por qué vale la pena servir con responsabilidad, respeto y humanidad.

La Policía Nacional del Ecuador, a través de la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano, en articulación con sus diferentes dependencias, ha consolidado un equipo de profesionales con probada experiencia en procesos administrativos y una sólida formación en gestión del talento humano. Este esfuerzo institucional responde al compromiso permanente de fortalecer y dignificar el recurso más importante de nuestra organización: las mujeres y hombres que la conforman.

La Subdirección Nacional de Administración de Talento Humano, instancia que tengo el honor de representar, ha asumido con responsabilidad técnica y visión estratégica el análisis integral de los procesos internos, identificando nudos críticos que inciden en la eficiencia y oportunidad del servicio administrativo. Entre ellos, se destacan los tiempos de respuesta en la resolución de trámites y la atención a los requerimientos formulados por los servidores policiales a nivel nacional, aspectos que demandan una gestión dinámica, transparente y orientada a resultados.

En este contexto, la aprobación del nuevo Reglamento de Carrera Profesional en mayo de 2025 ha representado un hito trascendental para la vida institucional. Su implementación ha implicado un proceso riguroso de adecuación normativa y operativa, generando importantes

desafíos administrativos que han sido afrontados con responsabilidad, planificación y sentido de compromiso institucional.

La presente obra tiene como propósito fundamental sistematizar y visibilizar las acciones emprendidas para la mejora continua de los procesos en todos los departamentos que integran esta Dirección, promoviendo una gestión articulada con otras unidades policiales e instituciones externas vinculadas a la seguridad ciudadana. Se trata de un esfuerzo colectivo orientado a consolidar una administración moderna, eficiente y alineada con las exigencias actuales del servicio público.

Este compendio no solo recoge actividades y avances, sino que también refleja el proceso de transformación institucional que la Policía Nacional del Ecuador está llamada a consolidar, en coherencia con las nuevas realidades sociales y los desafíos contemporáneos. La modernización administrativa constituye un eje estratégico para garantizar una institución sólida, transparente y al servicio permanente de la ciudadanía.

Dr. Santiago Zapata Arias, MsC.

Coronel de Policía de E.M.

Subdirector Nacional de Administración de Talento Humano
Policía Nacional del Ecuador

MEMORIA DE LA UNASE

Combatiendo el fenómeno delictual del secuestro exprés en el Ecuador desde el 2010

Al abordar la gestión desarrollada en materia de talento humano por la Unidad Nacional de Investigación Antisecuestro y Extorsión (UNASE), frente al incremento del delito de extorsión en el Ecuador durante los últimos dos años (2024–2025), se hace imprescindible recurrir a la memoria institucional para recordar las experiencias y vivencias registradas en los años 2010, 2011 y 2012, cuando el delito de secuestro exprés experimentó un crecimiento exponencial en el país, especialmente en la ciudad de Guayaquil.

Esta modalidad delictiva tuvo su origen en la adopción de un *modus operandi* que, en aquella época, era frecuente en México y Colombia, donde también se lo conocía como “paseo millonario”. Inicialmente, se caracterizaba por ser un delito de corta duración, cuyo objetivo era obtener dinero de las cuentas bancarias de la víctima mediante el uso forzado de sus tarjetas de crédito y débito, así como el robo de sus pertenencias. En ciertos casos, incluía también la sustracción del vehículo. En otras circunstancias, algunos conductores de taxi actuaban como cómplices para someter a sus pasajeros y facilitar la comisión del delito.

En ese período, la UNASE contaba con dos bases a nivel nacional: una en Quito y otra en Guayaquil. Esta última fue la que enfrentó con mayor intensidad el fenómeno, debido a que el incremento de denuncias se concentraba en la región Costa, particularmente en la provincia del Guayas. La base policial de Guayaquil disponía de un orgánico de 33 servidores policiales, conformado por 6 servidores policiales directivos y 27 servidores policiales técnico operativos.

En un inicio, los procesos investigativos aplicados fueron los habituales para la atención del delito de secuestro. No obstante, ante el incremento sostenido de casos en ciudades como Guayaquil, Samborondón, Daule y Durán, se implementaron nuevas estrategias. Entre ellas, se realizó la desagregación de variables y modalidades identificadas en las denuncias presentadas por las víctimas de secuestro exprés.

Asimismo, se incrementó el contingente con tres agentes investigadores provenientes de la base UNASE Quito. Con su incorporación, se conformó un equipo especializado para contrarrestar esta modalidad delictiva, liderado por los señores Teniente Jorge Carrión Quezada, el Subteniente Carlos Flores Núñez y el Subteniente Alejandro Acurio Mejía. Esta medida constituyó una acción de contención operativa coherente con la realidad de

inseguridad que se vivía en ese momento.

La modalidad tradicional del “paseo millonario” evolucionó progresivamente, dando paso a prácticas más violentas, como la creación de sitios de cautiverio para realizar retiros adicionales de dinero pasada la medianoche; el sometimiento de las víctimas para posteriormente asaltar sus domicilios; e incluso, en casos extremos, la comisión de delitos contra la integridad sexual de las personas secuestradas mientras permanecían en cautiverio.

Este fenómeno delictual impulsó a la Policía Nacional, a través de la UNASE, a implementar un monitoreo continuo del comportamiento criminal, ejecutar operativos preventivos en coordinación con el Grupo de Intervención y Rescate (GIR) en sectores georreferenciados de mayor incidencia y desarrollar capacitaciones dirigidas a gremios de taxis, empresas e instituciones, basadas en el análisis estadístico realizado por los analistas de la Unidad.

De igual forma, se creó un número telefónico de contacto para atención inmediata a víctimas; se difundieron al servicio preventivo policial las características de personas y vehículos sospechosos detallados en las denuncias registradas en la Fiscalía General del Estado; y se coordinó con los medios de comunicación social la difusión permanente de los trabajos preventivos y resultados operativos ejecutados por la UNASE. Estas acciones alcanzaron

una alta aceptación social y promovieron el involucramiento activo de distintos actores en la lucha conjunta contra estas organizaciones delictivas.

Como resultado, se logró la desarticulación de varias estructuras criminales dedicadas a la comisión de este delito. Se evidenció que la medida de contención operativa adoptada en esa época fue pertinente, ya que permitió reducir la brecha entre la incidencia criminal y la capacidad operativa institucional, identificando oportunidades de mejora en la redistribución del talento humano operativo de la UNASE.

Estos resultados quedaron registrados como un logro significativo en la historia institucional, al disminuir considerablemente las cifras del secuestro exprés en el Ecuador, evitando su propagación y reduciendo su atractivo como actividad delictiva para otras bandas criminales.

Posteriormente, el aporte de la Agencia Nacional de Tránsito, mediante el proyecto "Transporte Seguro", coordinado con el Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, contribuyó a impactar de manera directa en las variables relacionadas con la ejecución de esta modalidad delictiva.

Las experiencias adquiridas, trascendentales y debidamente probadas, permitieron contrarrestar

el crecimiento del secuestro exprés en el Ecuador e impedir que mantuviera su tendencia exponencial. En la actualidad, esta reflexión histórica motiva a la Policía Nacional del Ecuador a generar nuevas estrategias orientadas a enfrentar el incremento del delito de extorsión, aplicando el aprendizaje institucional acumulado a lo largo de los años y la posibilidad de incrementar el análisis de variables a través de métodos comprobados.

Elaborado por:

Myr. Carlos Eduardo Flores Núñez

Cptn. Jorge Alejandro Acurio Mejía



POLICIA
ECUADOR

POLICIA ECUADOR



Dir: Av. Amazonas N53 - 113 y Japón
Telf: 2 460 380
Correo electrónico institucional
www.policiaecuador.gob.ec

