



HORIZONTE ESTRATÉGICO

2026



Servir y Proteger
CON FIRMEZA



V3



3.	BASE NORMATIVA.....	11
4.	JUSTIFICACIÓN	12
5.	METODOLOGÍA.....	15
6.	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	18
6.1.	ANÁLISIS EXTERNO RETROSPECTIVO.....	18
6.2.	ANÁLISIS EXTERNO PROSPECTIVO	34
6.3.	ANÁLISIS INTERNO INSTITUCIONAL	38
7.	PRIORIZACIÓN Y DISEÑO DE ESTRUCTURA	41
8.	MODELO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....	47
9.	ELEMENTOS ORIENTADORES	54
9.1.	MISIÓN Y VISIÓN	54
9.2.	PRINCIPIOS Y VALORES	54
9.3.	FINALIDAD Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	57
9.4.	ESTRATEGIA INSTITUCIONAL	59
10.	ESTRATEGIAS: HITOS DE LA GESTIÓN	64
10.1.	HITO 1	67
10.1.1.	POLÍTICA 1.1	67
10.1.2.	POLÍTICA 1.2	68
10.1.3.	POLÍTICA 1.3	69
10.1.4.	POLÍTICA 1.4.....	70
10.1.5.	POLÍTICA 1.5.....	70
10.2.	HITO 2.....	72
10.2.1.	POLÍTICA 2.1	73
10.2.2.	POLÍTICA 2.2.....	73
10.3.	HITO 3	76
10.3.1.	POLÍTICA 3.1	76
10.3.2.	POLÍTICA 3.2	77
10.3.3.	POLÍTICA 3.3	78
10.3.4.	POLÍTICA 3.4.....	79
10.4.	HITO 4.....	81
10.4.1.	POLÍTICA 4.1	81
10.4.2.	POLÍTICA 4.2	82
10.4.3.	POLÍTICA 4.3	83
10.5.	HITO 5	85
10.5.1.	POLÍTICA 5.1	85
10.5.2.	POLÍTICA 5.2	85
10.5.3.	POLÍTICA 5.3	86
10.5.4.	POLÍTICA 5.4.....	87
10.6.	HITO 6.....	88

10.6.1.	POLÍTICA 6.1	89
10.6.2.	POLÍTICA 6.2	89
10.6.3.	POLÍTICA 6.3	90
10.6.4.	POLÍTICA 6.4	90
10.6.5.	POLÍTICA 6.5	91
10.6.6.	POLÍTICA 6.6	92
10.7.	HITO 7	94
10.7.1.	POLÍTICA 7.1	94
10.7.2.	POLÍTICA 7.2	94
10.7.3.	POLÍTICA 7.3	95
10.7.4.	POLÍTICA 7.4	95
10.7.5.	POLÍTICA 7.5	96
10.8.	HITO 8	98
10.8.1.	POLÍTICA 8.1	98
10.8.2.	POLÍTICA 8.2	99
10.8.3.	POLÍTICA 8.3	100
10.9.	HITO 9	102
10.9.1.	POLÍTICA 9.1	102
10.9.2.	POLÍTICA 9.2	103
10.9.3.	POLÍTICA 9.3	104
10.9.4.	POLÍTICA 9.4	105
10.9.5.	POLÍTICA 9.5	106
10.9.6.	POLÍTICA 9.6	107
10.9.7.	POLÍTICA 9.7	107
10.9.8.	POLÍTICA 9.8	108
10.10.	HITO 10	110
10.10.1.	POLÍTICA 10.1	110
10.10.2.	POLÍTICA 10.2	111
10.10.3.	POLÍTICA 10.3	111
11.	LINEAMIENTOS TRANSVERSALES	112
12.	FORMULACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO	114
13.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	118

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Metodología del Horizonte Estratégico	16
Ilustración 2: Herramientas metodológicas del Horizonte Estratégico	16
Ilustración 3: Evolutivo de homicidios desde 2021 al 2025	18
Ilustración 4: Comparativo de homicidios entre 2024 y 2025	18
Ilustración 5: Evolutivo semanal - homicidios 2025	19

Ilustración 6: Comparativo de homicidios desde 2023 al 2025.....	20
Ilustración 7: Caracterización Homicidios 2023 al 2025	21
Ilustración 8: Dinámica de la violencia criminal	21
Ilustración 9: Análisis de la violencia criminal - 2023	22
Ilustración 10: Análisis de la violencia criminal - 2024	24
Ilustración 11: Análisis de la violencia criminal - 2025	27
Ilustración 12: Tasa proyectada en el 2025	35
Ilustración 13: Tasa proyectada al 2026	35
Ilustración 14: Presupuesto asignado a la Institución Policial.....	39
Ilustración 15: Porcentaje de cumplimiento de planes estratégicos.....	39
Ilustración 16: Matriz de diagnóstico institucional	40
Ilustración 17: Identificación y Priorización - Vester.....	43
Ilustración 18: FODA Institucional	43
Ilustración 19: Cruces FODA.....	44
Ilustración 20: Categorización en perspectivas BSC.....	45
Ilustración 21: Alineación estratégica institucional.....	49
Ilustración 22: Elementos por niveles de gestión	49
Ilustración 23: Estructura de planes institucionales.....	51
Ilustración 24: Estructura de niveles de planificación.....	51
Ilustración 25: Modelo Estratégico Institucional.....	52
Ilustración 26: Misión y Visión Institucional	54
Ilustración 27: Principios y Valores del Horizonte Estratégico.....	54
Ilustración 28: Alineación a la Doctrina Institucional y Código de Ética	55
Ilustración 29: Finalidad, objetivos, estrategia e hitos	57
Ilustración 30: Objetivos del Horizonte Estratégico.....	58
Ilustración 31: Estrategia Institucional	59
Ilustración 32: Estrategia operacional 3D	61
Ilustración 33: Estrategias: Hitos de la gestión	64
Ilustración 34: Fases de la planificación institucional	114
Ilustración 35: Ciclo PHVA de mejora continua institucional	116
Ilustración 36: Operativización del Horizonte Estratégico.....	118

HORIZONTE ESTRATÉGICO

HITOS DE LA GESTIÓN



HIPERFOCALIZACIÓN



CRIMEN ORGANIZADO
DEBILITAR, DESORGANIZAR Y DESARTICULAR

Este material es de uso reservado y exclusivo de la Policía Nacional de Ecuador, destinado a orientar la planificación institucional y el servicio policial. Queda prohibida su reproducción total o parcial sin autorización institucional. El proceso de construcción de esta estrategia fue liderado por el Departamento de Políticas y Lineamientos del Comando General, en conformidad con lo dispuesto en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Policía Nacional del Ecuador - Acuerdo Ministerial No. 0080.

ELABORADO POR:

TCnl. Christian Mauricio Espinosa Melo

Mayr. Juan Carlos Custode Vinuesa

Analistas del Departamento de Políticas y Lineamientos del Comando General

REVISADO POR:

CrnI. EM. Walter Oswaldo Gómez Vargas

Jefe del Departamento de Políticas y Lineamientos del Comando General

APROBADO POR:

GraS. Pablo Vinicio Dávila M...

Comandante General de...





1. PRESENTACIÓN



A todos los hombres y mujeres policías que integran con honor la gloriosa Policía Nacional del Ecuador, les extiendo un saludo fraterno y firme, cargado de respeto y reconocimiento por su entrega diaria en resguardo de la seguridad ciudadana, la vida y la libertad. Nuestro país vive una etapa decisiva, marcada por escenarios de violencia compleja, criminalidad organizada y desafíos que demandan la mejor versión de nuestra institución. En este contexto, presentamos el **Horizonte Estratégico Institucional “Servir y Proteger con Firmeza”**, mediante **hitos de gestión** que consolida nuestra visión de futuro y marca con claridad el rumbo hacia la excelencia policial.

Este horizonte no es solo un documento; es el compromiso vivo institucional de orientar la gestión y el servicio policial bajo un mismo norte. Representa la convergencia de nuestra experiencia operativa, nuestra capacidad técnica y nuestra determinación de servir con honor y proteger con firmeza. En él se plasman lineamientos, políticas y estrategias definidas como **hitos de gestión**, concebidos para transformar la manera en que planificamos, operamos y evaluamos nuestro desempeño, tanto en los procesos internos como en el servicio a la ciudadanía.

Hemos estructurado una estrategia de alto nivel que se articula desde la misión institucional hasta la acción diaria en territorio. El **Horizonte Estratégico** integra un modelo que alinea objetivos estratégicos, hitos, políticas y lineamientos de forma coherente, evitando esfuerzos dispersos y asegurando que cada acción sume a la meta común: un servicio policial más legítimo, eficiente, humano y efectivo. La ruta es clara: fortalecer la gestión interna, optimizar nuestras capacidades operativas, consolidar el bienestar policial y ofrecer una respuesta oportuna y efectiva a la sociedad que confía en nosotros.

La implementación de este horizonte demanda compromiso absoluto y trabajo en equipo. No se trata solo de cumplir con disposiciones; se trata de asumir con convicción que cada acción policial debe generar valor público, fortalecer la confianza ciudadana y garantizar que la seguridad sea un derecho intangible para todos los ecuatorianos. Esta estrategia es la guía oficial para todas las

unidades, direcciones y niveles de mando. Cada uno de nosotros es responsable de llevarlo a la práctica con disciplina, legalidad, coherencia y compromiso institucional.

Convoco a todos los mandos y a cada servidor policial a apropiarse de este horizonte, a vivirlo en la gestión cotidiana, a convertir sus principios y lineamientos en hábitos de excelencia. Unidos bajo una sola estrategia, con visión clara y compromiso inquebrantable, podremos enfrentar con éxito las nuevas realidades de inseguridad, anticiparnos a las amenazas y propiciar que la paz sea el marco de convivencia de nuestra nación.

Hoy más que nunca, el país necesita de una Policía cohesionada, profesional y determinada. Este **Horizonte Estratégico** es nuestra carta de navegación para direccionar nuestra gestión hacia el fiel cumplimiento de nuestra misión; una estrategia que no solo define el “*qué*” y el “*cómo*”, sino que inspira el “*por qué*” de nuestra labor: servir a nuestra gente, proteger a nuestras familias, cuidar de nuestra patria.

En este contexto, el presente **Horizonte Estratégico Institucional “Servir y Proteger con Firmeza”** se consolida como un instrumento integral de conducción, que incorpora de manera explícita la metodología para su operativización en el territorio y la Estrategia Operacional 3D – Debilitar, Desorganizar y Desarticular Estructuras Criminales, orientada a afectar de forma directa las capacidades del crimen organizado y a desacelerar y contener la violencia criminal. Esta integración garantiza que la estrategia institucional se traduzca en intervención policial concreta, diferenciada y evaluable, fortaleciendo el control territorial legítimo, la protección efectiva de la ciudadanía y la capacidad institucional para responder con firmeza, coherencia y resultados frente a escenarios complejos de inseguridad.

Que este sea el tiempo de la unidad, la disciplina y la excelencia operacional, donde cada acción y decisión reflejen nuestro compromiso con el honor de servir al Ecuador. Que nuestra misión se sustente en el respeto irrestricto de la dignidad humana como cimiento de los derechos fundamentales, consolidando una Policía íntegra, firme y efectiva en su deber y cercana a la ciudadanía.

**"No hay amenaza que doblegue nuestra determinación, siempre inquebrantables ante el crimen organizado, para
Servir y Proteger con Firmeza."**

2. INTRODUCCIÓN

La seguridad ciudadana en el Ecuador enfrenta hoy un escenario de complejidad sin precedentes. La escalada de homicidios, el recrudecimiento de la violencia armada, la expansión territorial de estructuras criminales y la aparición de fenómenos asociados al crimen organizado transnacional han transformado la naturaleza de las amenazas que enfrenta el Estado. Estas organizaciones, caracterizadas por su capacidad operativa, su financiamiento ilícito y su influencia social, han alcanzado niveles de violencia y control territorial que afectan de manera directa la convivencia pacífica, la gobernabilidad y el ejercicio de los derechos ciudadanos.

Este panorama, documentado a través del diagnóstico externo e interno, evidencia que las amenazas actuales no se limitan a la criminalidad común, sino que incluyen estructuras armadas ilegales con lógicas de confrontación y control social, capaces de desafiar al Estado y a sus instituciones. La Policía Nacional del Ecuador, como garante de la seguridad ciudadana y del orden público, debe

responder con una estrategia de intervención que sea integral, legalmente sólida, tácticamente precisa y estratégicamente articulada.

En este contexto, el *Horizonte Estratégico “Servir y Proteger con Firmeza”* surge como una estrategia de alto nivel, concebida para fortalecer simultáneamente la gestión institucional y el servicio policial. No se trata de un plan operativo temporal, sino de un marco estratégico que orienta las decisiones, alinea los esfuerzos y prioriza las acciones necesarias para enfrentar de manera efectiva los desafíos actuales y proyectar una Policía más profesional, legítima y efectiva con su misión constitucional.

La formulación del Horizonte Estratégico se sustentó en un proceso metodológico riguroso, combinando el diagnóstico institucional, análisis técnico y aplicación de herramientas metodológicas:

- **Matriz Vester:** permitió priorizar las variables críticas que inciden en la seguridad y en la eficacia institucional, evaluando sus relaciones de causalidad y dependencia, lo que determinó los hitos de la gestión.
- **Análisis FODA:** identificó las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución, facilitando la construcción de políticas y lineamientos que potencien lo positivo y mitiguen lo adverso.
- **Balanced Scorecard (BSC):** estructuró los objetivos estratégicos bajo cuatro perspectivas —Ciudadanía, Talento Humano, Procesos y Presupuesto—, asegurando que cada resultado esperado sea coherente y alineado al valor público.
- **Ciclo de Deming (PHVA):** incorporó la lógica de planificación, ejecución, verificación y ajuste continuo, asegurando que la estrategia no sea estática, sino que evolucione conforme a los resultados y al contexto.

El diseño incluyó un diagnóstico retrospectivo, revisión de doctrinas policiales nacionales e internacionales, análisis de normativa vigente y estudios prospectivos. Como resultado, se consolidó una estructura estratégica que abre el camino hacia el cumplimiento de la finalidad, objetivos, estrategias, hitos, políticas y lineamientos accionables, los cuales corresponden a:

Finalidad: Incrementar la efectividad del servicio policial, para contribuir al mantenimiento del orden público y convivencia pacífica.

Estrategia Institucional: Articulación estratégica y operativa de la gestión y el servicio policial, mediante la excelencia operacional para la intervención territorial diferenciada.

Cuatro Objetivos Estratégicos: (alineados a las perspectivas del BSC):

1. **Ciudadanía:** Incrementar la eficacia del servicio policial orientado a las personas y los territorios.
2. **Talento Humano:** Incrementar la eficiencia de la gestión del talento humano para fortalecer el bienestar y el desarrollo policial.

3. **Procesos:** Incrementar la eficiencia de la gestión institucional, a través de la mejora de los procesos para la sostenibilidad institucional.
4. **Presupuesto:** Incrementar la eficiencia de la gestión presupuestaria.

Diez Hitos de la gestión: cada uno representa una estrategia específica que responde a problemáticas prioritarias:

1. **Intervención territorial focalizada y contundente.**
2. **Investigación e inteligencia táctica.**
3. **Proximidad comunitaria y vigilancia.**
4. **Gobernanza y Gobernabilidad.**
5. **Bienestar policial.**
6. **Desarrollo de Talento Humano.**
7. **Eficiencia del recurso logístico policial.**
8. **Legitimidad y transparencia**
9. **Planificación y cultura organizacional.**
10. **Presupuesto por resultados.**

Políticas y lineamientos: cada hito se operacionaliza a través de políticas que constituyen reglas de mando institucional, orientadas a asegurar la coherencia y dirección de la gestión policial; y de lineamientos, que definen las líneas de acción necesarias para su cumplimiento en los niveles estratégico, táctico y operativo. Este esquema garantiza que las decisiones institucionales se traduzcan en actuaciones estandarizadas, medibles y efectivas, fortaleciendo la gobernanza, la transparencia y la articulación interna.

Elementos orientadores: la misión y la visión institucional, junto con los principios y valores de la Policía Nacional, constituyen el marco normativo, ético y doctrinario que guía cada acción y decisión.

Modelo estratégico institucional: permite estructurar un esquema de alineación estratégica que garantiza la coherencia, trazabilidad y eficacia de la gestión institucional y el servicio policial.

Lineamientos transversales: normas estratégicas que aplican a toda la institución para asegurar la coherencia y evitar duplicidades o desviaciones.

Mejora continua: la estrategia se ejecuta bajo un esquema de diseño, implementación, seguimiento, evaluación y ajuste, siguiendo la lógica del ciclo PHVA para adaptarse a cambios en el entorno y optimizar los resultados.

El diagnóstico externo identificó amenazas como el incremento acelerado de homicidios, la expansión de economías criminales, la infiltración de estructuras ilegales en sectores estratégicos y el uso de la violencia como mecanismo de control social. El diagnóstico interno, por su parte, reveló la necesidad de optimizar procesos, fortalecer el bienestar y el desarrollo policial, mejorar la cultura organizacional y gestionar de manera más eficiente los recursos y capacidades institucionales. A partir de este análisis, las variables estratégicas fueron priorizadas y transformadas en hitos, políticas y lineamientos que orientan cada intervención. Esto asegura que la estrategia no solo atienda las urgencias actuales, sino que actúe como detonante de la transformación institucional, orientando el inicio de una gestión más eficiente y de un servicio policial más eficaz, legítimo y sostenible hacia la ciudadanía.

El **Horizonte Estratégico** se alinea con la visión prospectiva definida en el **Estado Deseable: Nuevo Paradigma Policial** del estudio prospectivo institucional, que plantea una Policía capaz de generar conocimiento basado en evidencia, formular estrategias anticipatorias y prospectivas, y liderar la gestión de la seguridad ciudadana con un enfoque preventivo, proactivo y articulador. Este **Horizonte** representa el primer paso para alcanzar ese paradigma: una institución que no solo reacciona ante el delito, sino que lo previene con base en información sólida, que planifica con visión de futuro y que gestiona sus capacidades en sintonía con las necesidades de la ciudadanía. “**Servir y Proteger con Firmeza**” no es solo un lema, es la expresión de un compromiso institucional que conecta la urgencia del presente con la construcción de un futuro de paz.

3. BASE NORMATIVA

NORMATIVA CONSTITUCIONAL	
Constitución de la República del Ecuador (2008)	
INSTRUMENTOS INTERNACIONALES DE DDHH	
Declaración Universal de Derechos Humanos, Naciones Unidas (1948)	
Convención Americana sobre Derechos Humanos. OEA (1969)	
Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, Naciones Unidas (1976)	
Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional y sus protocolos. Organización de las Naciones Unidas (2004)	
Código de Conducta para Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley (1979)	
Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley (1990)	
Directrices para la Aplicación Efectiva del Código de Conducta para Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley (1989)	
JURISPRUDENCIA CONSTITUCIONAL	
Dictamen de la Corte Constitucional Nro. 1-24-EE/24 (29 de febrero de 2024)	
Dictamen de la Corte Constitucional Nro. 2-24-EE/24 (21 de marzo de 2024)	
Dictamen de la Corte Constitucional Nro. 4-24-EE/24 (02 de mayo de 2024)	
Dictamen de la Corte Constitucional Nro. 5-24-EE/24 (09 de mayo de 2024)	
Dictamen de la Corte Constitucional Nro. 6-24-EE/24 (13 de junio de 2024)	
Dictamen de la Corte Constitucional Nro. 7-24-EE/24 (01 de agosto de 2024)	
Dictamen de la Corte Constitucional Nro. 9-24-EE/24 (12 de septiembre de 2024)	
Dictamen de la Corte Constitucional Nro. 11-24-EE/24 (14 de noviembre de 2024)	
Dictamen de la Corte Constitucional Nro. 12-24-EE/24 (19 de diciembre de 2024)	
Dictamen de la Corte Constitucional Nro. 1-25-EE/25 (21 de febrero de 2025)	
Dictamen de la Corte Constitucional Nro. 2-25-EE/25 (27 de marzo de 2025)	
Dictamen de la Corte Constitucional Nro. 3-25-EE/25 (25 de mayo de 2025)	
Dictamen de la Corte Constitucional Caso 60-25-IN (4 de agosto de 2025)	
Dictamen de la Corte Constitucional Caso 52-25-IN (4 de agosto de 2025)	
Dictamen de la Corte Constitucional Caso 57-25-IN (4 de agosto de 2025)	
Dictamen de la Corte Constitucional Caso 86-25-IN (4 de agosto de 2025)	
Sentencia de la Corte Constitucional Caso 52-25-IN/25 (26 de septiembre del 2025)	
Sentencia de la Corte Constitucional Caso 51-25-IN/25 (26 de septiembre del 2025)	
Dictamen de la Corte Constitucional Caso 6-25-EE/25 (3 de octubre del 2025)	
LEYES, CÓDIGOS Y REGLAMENTOS	
Ley de Seguridad Pública y del Estado (2009)	
Reglamento a la Ley de Seguridad Pública y del Estado (2010)	

Ley Orgánica de Participación Ciudadana (2010)
Ley Orgánica del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social (2009)
Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía Descentralización (2010)
Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (2010)
Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (2023)
Ley Orgánica de la Función de Transparencia y Control Social (2013)
Código Orgánico Integral Penal (2014)
Código Orgánico de Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público (2017)
Código Orgánico Administrativo (2017)
Ley Orgánica que Regula el Uso Legítimo de la Fuerza (2022)
Reglamento a la Ley Orgánica que Regula el Uso Legítimo de la Fuerza (2024)
DECRETOS EJECUTIVOS, ACUERDOS MINISTERIALES Y RESOLUCIONES
Decreto ejecutivo Nro. 218 (7 de abril de 2024)
Decreto ejecutivo Nro. 601 (12 de abril de 2025)
Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (2016)
Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Policía Nacional del Ecuador (2019)
Norma Técnica para la Mejora Continua e Innovación de Procesos y Servicios (2020)
Norma Técnica para la elaboración de los instrumentos de Gestión Institucional de las Entidades de la Función Ejecutiva (2021)
Norma Técnica del Sistema Nacional de Planificación Participativa (2021)
Reglamento de Carrera Profesional para los Servidores Policiales (2025)
Código de Ética de la Policía Nacional del Ecuador (2023)
Doctrina Institucional de la Policía Nacional del Ecuador (2019)
Manual de Derechos Humanos y Uso Legítimo de la Fuerza en procedimientos policiales de la Policía Nacional del Ecuador (2024)
Norma técnica para transversalizar el enfoque de género en el sector público (2024)
NORMATIVA DE PLANIFICACIÓN
Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU (2018)
Plan Nacional de Desarrollo “Ecuador no se detiene” (2025-2029)
Plan Estratégico de la Policía Nacional del Ecuador (2025 – 2029)
Plan de Carrera de la Policía Nacional del Ecuador (2025)
Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia – MECE (2018)
Metodología para la Formulación de la Planificación Institucional DIRPLAN (2022)
Metodología de Seguimiento a la Planificación Institucional DIRPLAN (2022)
Guía Metodológica de Planificación Institucional SNP (2024)

4. JUSTIFICACIÓN

El Ecuador enfrenta una situación de alta inseguridad, marcada por la convergencia de violencia armada, criminalidad organizada transnacional, debilitamiento del control territorial, crisis de confianza ciudadana en las instituciones, así como un progresivo deterioro y degradación del tejido social, expresado en fenómenos de anomia, descomposición comunitaria y pérdida de cohesión social. Entre 2021 y 2025, el país pasó de enfrentar fenómenos delictivos convencionales a escenarios de grave conmoción interna, en el que los grupos de delincuencia organizada han alcanzado un nivel de poder militar, tecnológico y económico que desafía la capacidad operativa y de control del Estado. Esta transformación de la amenaza ha derivado en un incremento alarmante de homicidios, atentados contra servidores policiales e infraestructura pública, así como en la

expansión de delitos como la extorsión, el secuestro y el sicariato. Ante este contexto, entraron en vigencia la Ley Orgánica de Solidaridad Nacional y la Ley Orgánica de Inteligencia, mientras que el Ejecutivo emitió decretos que reconocieron formalmente el conflicto armado interno, configurando un marco legal que otorgó a la Policía Nacional herramientas reforzadas para intensificar el control, fortalecer las operaciones de inteligencia y enfrentar las amenazas del crimen organizado dentro de los límites del Estado de Derecho.

La reciente jurisprudencia constitucional ha configurado un escenario de alta complejidad institucional. La Corte Constitucional, mediante las sentencias No. 51-25-IN/25 y 52-25-IN/25, declaró la inconstitucionalidad integral y con efecto retroactivo de la Ley Orgánica de Solidaridad Nacional y la inconstitucionalidad parcial retroactiva de la Ley Orgánica de Integridad Pública, junto con sus reglamentos y normas conexas. En consecuencia, perdieron validez todos los decretos ejecutivos emitidos bajo su amparo, incluidos aquellos que reconocían la existencia de un conflicto armado interno, como el Decreto Ejecutivo N.º 55, dejando vigentes únicamente los estados de excepción por grave conmoción interna conforme al artículo 164 de la Constitución. Este nuevo marco jurídico, aunque reafirma el control constitucional sobre los actos del Ejecutivo, ha generado desafíos normativos y operativos significativos, pues al expulsarse retroactivamente las normas que sustentaban la intervención estatal en contextos de violencia extrema, se priva a la Policía Nacional de herramientas firmes de actuación y de un marco de respaldo legal claro frente a fenómenos de criminalidad organizada, terrorismo urbano y violencia armada. Esta situación genera inseguridad jurídica en la aplicación de procedimientos táctico-operativos y en la coordinación interinstitucional, al tiempo que exige la adopción de nuevos instrumentos estratégicos y normativos que garanticen que la función policial pueda cumplir su mandato constitucional de mantener el orden y proteger derechos, aun en contextos de alta conflictividad, sin extralimitar sus competencias ni vulnerar el principio de legalidad.

En este contexto, surge el ***Horizonte Estratégico Institucional “Servir y Proteger con Firmeza”*** como una respuesta estructural, legítima y constitucionalmente alineada ante el nuevo escenario jurídico y operativo que atraviesa el país. Este instrumento se concibe como un mecanismo de planificación estratégica y fortalecimiento institucional, que orienta la acción policial en armonía con la Constitución y las leyes vigentes, sin sustituir el marco legal ni atribuirse facultades extraordinarias, sino consolidando la capacidad de la Policía Nacional para actuar con eficacia, proporcionalidad y apego al Derecho tanto en escenarios ordinarios como en circunstancias excepcionales. El ***Horizonte Estratégico*** se erige, así, en una plataforma de gobernanza policial integral, que permite articular la prevención, el control y la respuesta frente a la violencia y la criminalidad organizada, asegurando que la función policial disponga de directrices técnicas, estratégicas y éticamente sostenibles para proteger la vida, los derechos humanos y el orden público, aun en entornos de incertidumbre jurídica o política. Su finalidad es garantizar que, independientemente del contexto normativo, la Policía Nacional mantenga coherencia institucional, seguridad jurídica interna y continuidad operacional, actuando siempre dentro del marco constitucional y en cumplimiento estricto de su misión de Servir y Proteger con Firmeza.

En coherencia con este propósito y ante la necesidad de fortalecer la capacidad institucional frente a los nuevos desafíos operativos y jurídicos, el ***Horizonte Estratégico*** surge como una respuesta estratégica institucional frente a las deficiencias estructurales y funcionales evidenciadas en el diagnóstico interno. Entre 2021 y 2025, la institución experimentó recortes presupuestarios, retrasos en transferencias críticas de recursos y una disminución en el cumplimiento de sus planes institucionales, lo que evidenció una brecha entre la planificación y la operatividad policial. Estas limitaciones se reflejaron en problemas de sostenibilidad operativa, obsolescencia tecnológica,

rigidez organizacional, falencias en talento humano y deterioro logístico, configurando un escenario de riesgo sistémico que afecta la capacidad de respuesta institucional y la confianza ciudadana.

La formulación del **Horizonte Estratégico** no es un ejercicio administrativo de rutina, sino una estrategia de alto nivel concebida por el Comando General como respuesta estratégica y táctica, frente a las nuevas realidades sociales, normativas y de violencia extrema. Su propósito es fortalecer la gestión institucional y el servicio policial en el corto y mediano plazo, mediante hitos clave, políticas claras y lineamientos de intervención que deriven en acciones operativas priorizadas. Se trata de un instrumento de transformación que articula diez hitos estratégicos derivados de un análisis externo e interno, priorizados con herramientas como la Matriz Vester, el Balanced Scorecard y el análisis FODA, integrados en un modelo de intervención estructurado y estandarizado para todos los niveles de gestión, con una lógica de mejora continua.

El fundamento legal del **Horizonte Estratégico** es sólido. El artículo 163 de la Constitución de la República (2008) establece que la Policía Nacional es una institución civil, armada, técnica, jerarquizada y altamente especializada, responsable de garantizar el orden público, la seguridad ciudadana y la protección de los derechos de las personas. El Decreto Ejecutivo N.º 601 (2025) ratifica su rol rector en la planificación estratégica y la formulación de políticas públicas de seguridad ciudadana, mientras que el Acuerdo Ministerial 0080 (2019) faculta al Comando General para emitir políticas, lineamientos y estrategias institucionales para el efectivo cumplimiento de la misión. De este modo, el **Horizonte Estratégico** constituye la respuesta institucional a la crisis de seguridad más grave de la historia reciente del Ecuador, y sin su aplicación se corre el riesgo de profundizar la violencia, socavar la legitimidad y limitar aún más la capacidad operativa frente al crimen organizado. Su adopción asegura una planificación basada en evidencia, un direccionamiento estratégico uniforme y una articulación coherente de esfuerzos en todos los niveles de la Policía Nacional.

La pertinencia de esta estrategia radica también en su carácter detonante de transformación. Se ha seleccionado el **Horizonte Estratégico** no solo porque identifica con precisión las variables críticas que afectan la seguridad y el desempeño institucional, sino porque establece un marco flexible, prospectivo y de mejora continua que permite iniciar un nuevo ciclo de modernización. A diferencia de otros planes o estrategias, este **Horizonte** no se limita a reaccionar frente a la violencia, sino que impulsa una reorganización de la gestión policial hacia la eficiencia, la legitimidad y la sostenibilidad. Es, en consecuencia, un instrumento que servirá para alinear planes, guiar decisiones y priorizar intervenciones con impacto directo en la seguridad ciudadana.

El valor agregado del **Horizonte Estratégico** está en su capacidad de ordenar, focalizar y dar coherencia a la acción institucional. La Policía Nacional enfrenta múltiples demandas, presiones políticas y expectativas sociales, que suelen dispersar los esfuerzos y debilitar la eficacia. Este instrumento constituye la carta de navegación que evita la fragmentación, garantiza el cumplimiento de metas críticas y orienta la acción policial hacia resultados verificables. Al articular políticas y lineamientos, se asegura que la estrategia no quede en el nivel declarativo, sino que se traduzca en procedimientos claros, acciones concretas y mecanismos de evaluación que puedan ser medidos y ajustados en el tiempo. En definitiva, el **Horizonte Estratégico** se justifica porque responde a la urgencia de un contexto de violencia creciente, a la necesidad de corregir deficiencias internas y a la obligación institucional de planificar con visión de futuro. Es la herramienta que permitirá a la Policía Nacional iniciar un proceso de transformación estructural, propiciar una gestión más eficiente de sus capacidades y proyectar un servicio policial más eficaz, legítimo y cercano a la ciudadanía.

De esta manera, el **Horizonte Estratégico** consolida el liderazgo de la Policía Nacional como garante de la seguridad y la convivencia, reafirmando su compromiso con el Estado constitucional de derechos y justicia.

5. METODOLOGÍA

En el desarrollo del **Horizonte Estratégico** de la Policía Nacional del Ecuador, se aplicó una metodología de análisis mixta, que integró de manera concurrente el enfoque cualitativo y el cuantitativo, priorizando la interpretación de datos y el análisis contextual, pero respaldada con evidencia numérica, documental y experienciales. Tal como señalan Hernández, Fernández y Baptista (2014), las investigaciones mixtas permiten “*describir el fenómeno y, al mismo tiempo, interpretarlo, integrando datos objetivos y subjetivos*” (p. 11), lo que resulta fundamental en fenómenos complejos como la planificación estratégica policial.

El proceso analítico utilizó **cuatro técnicas de análisis:**

- **Análisis cuantitativo**, para medir variables clave de desempeño institucional mediante estadísticas descriptivas e inferenciales, y evaluar tendencias delictivas, ejecución presupuestaria e indicadores operativos.
- **Análisis cualitativo**, para interpretar significados, contextos y experiencias institucionales a través de entrevistas, revisión documental y talleres de expertos, tal como propone Hernández y Mendoza (2018) al abordar la realidad como construcción interpretativa (p. 9).
- **Interpretación**, integrando los hallazgos cualitativos y cuantitativos en inferencias estratégicas que orienten el diseño y la toma de decisiones.
- **Prospección**, para anticipar escenarios futuros de seguridad y gobernanza institucional, utilizando el estudio prospectivo institucional y ministerial.

La aplicación de estas técnicas se articuló mediante los **tres pasos del análisis:**

- **Recolección del dato**: obtención sistemática de información primaria (encuestas, entrevistas, observación) y secundaria (planes, informes, estadísticas oficiales).
- **Análisis de la información**: procesamiento, comparación y cruce de variables con herramientas como la Matriz Vester, FODA y Balanced Scorecard.
- **Generación de conocimiento**: conversión de la información procesada en insumos estratégicos, que sustentaron la formulación del Modelo Estratégico Institucional, los hitos de gestión, sus políticas y lineamientos.

Este proceso garantizó que el paso del dato al conocimiento se realizará bajo criterios de rigor metodológico y pertinencia estratégica, logrando que cada elemento del **Horizonte Estratégico** sea producto de un análisis integral, contextualizado y prospectivo, según lo detalla la **ilustración 1**.

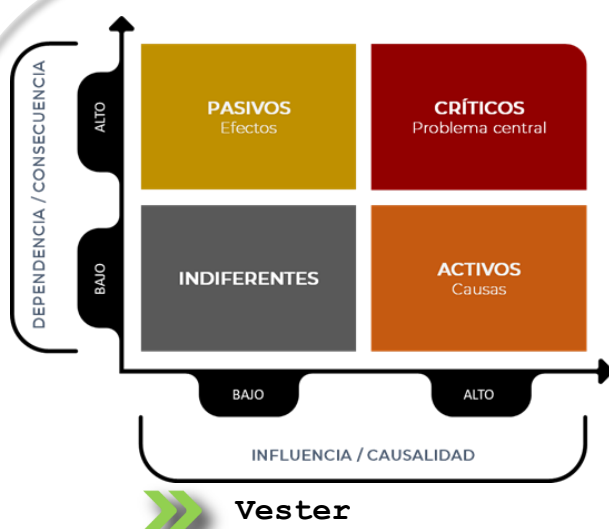
Ilustración 1: Metodología del Horizonte Estratégico



Elaborado por: DPL-CG

En la formulación del **Horizonte Estratégico**, se utilizó un proceso metodológico estructurado que combinó las **técnicas de análisis** (análisis cuantitativo, cualitativo, interpretación y prospección) con los **pasos de análisis** (recolección del dato, análisis de la información y generación de conocimiento), articulados a través de **métodos de diseño** y **herramientas metodológicas** que aseguraron rigor técnico y pertinencia estratégica.

Ilustración 2: Herramientas metodológicas del Horizonte Estratégico





Elaborado por: DPL-CG

En cuanto a las **herramientas metodológicas** aplicadas, que constan en la **ilustración 2** tenemos:

- **Matriz Vester**: Herramienta de análisis estructural que permite identificar la influencia y dependencia entre variables para priorizar problemas o factores clave (Vester, 2007).
- **Matriz FODA**: Técnica que facilita la identificación y cruce de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de un sistema (Weihrich, 1982).
- **Balanced Scorecard (BSC)**: Sistema de gestión estratégica que traduce la visión y estrategia en objetivos medibles distribuidos en perspectivas clave (Kaplan & Norton, 1996).
- **Ciclo de Deming (PHVA)**: Modelo de mejora continua basado en las fases Planificar–Hacer–Verificar–Actuar (Deming, 1986).

La recolección de datos incluyó observación directa, talleres de expertos, revisión comparada de experiencias y revisión normativa y doctrinaria, complementadas con técnicas de interpretación de contenido, cruce de variables y análisis estadístico delictual, para captar tanto la dimensión objetiva como el contexto interpretativo de la realidad institucional.

La concurrencia metodológica inició con la Matriz Vester para priorizar variables estratégicas mediante el análisis de relaciones causa–efecto, lo que permitió determinar cuáles factores tenían mayor influencia y dependencia. Se realizó un análisis interno y externo en la Matriz FODA, realizando cruces que facilitaron el diseño de los hitos, políticas y lineamientos. Estos resultados se enmarcaron en las perspectivas del BSC, asegurando coherencia estratégica y medición del desempeño en ciudadanía, talento humano, procesos y presupuesto. Finalmente, para propiciar la mejora continua del modelo y su implementación, se aplicó el Ciclo de Deming, para la retroalimentación de las fases de planificación, ejecución, seguimiento y evaluación. En cada etapa, las técnicas de análisis (cuantitativa y cualitativa) permitieron integrar la medición objetiva con la interpretación contextual, la prospección identificó escenarios futuros de seguridad y gobernanza, y los métodos de diseño aseguraron que cada decisión estuviera respaldada por evidencia y alineada

con la doctrina institucional. Este proceso convirtió datos en conocimiento útil para estructurar el Modelo Estratégico Institucional, orientando la transformación de la gestión y servicio policial a los resultados que se reflejen en efectividad, sostenibilidad y valor público.

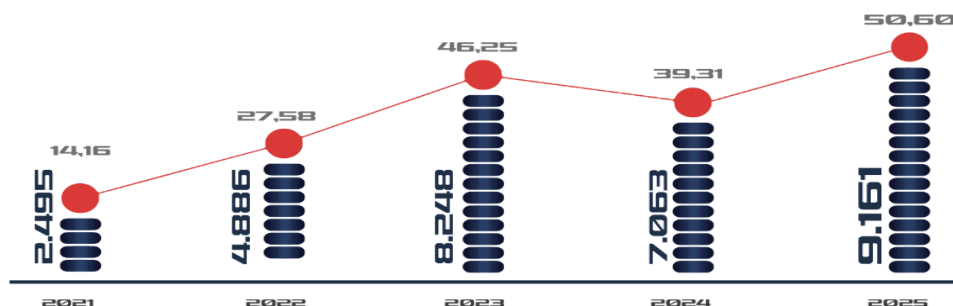
6. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

6.1. ANÁLISIS EXTERNO RETROSPECTIVO

Entre 2021 y 2025, el Ecuador atravesó el período más crítico en materia de seguridad ciudadana y orden público, caracterizado por un incremento sin precedentes de la violencia letal, la expansión y mutación del crimen organizado, y la erosión de la capacidad estatal para garantizar el control territorial. El contexto de grave conmoción interna, con patrones propios de un conflicto armado no internacional, fue reconocido oficialmente por el Ejecutivo en 2024 y 2025 mediante decretos que declararon la existencia de un conflicto armado interno. Este reconocimiento respondió a la intensificación de enfrentamientos armados entre fuerzas estatales y estructuras criminales con capacidad operativa equiparable a actores beligerantes no estatales, integrando tácticas terroristas. La violencia adquirió un carácter híbrido, combinando modalidades de delincuencia común y organizada con objetivos de control territorial y político-criminal, lo que complejiza el abordaje tradicional de la seguridad pública. No obstante, con la posterior declaratoria de inconstitucionalidad integral de la Ley Orgánica de Solidaridad Nacional y su reglamento por parte de la Corte Constitucional, quedó igualmente invalidado el Decreto No. 55 del 16 de julio del 2025 que reconocía dicho conflicto armado interno, al carecer de sustento jurídico en el ordenamiento vigente.

La **Ilustración 3** evidencia la evolución reciente de los homicidios intencionales, mostrando un incremento acelerado de la violencia letal en el país, que pasa de 2.495 casos en 2021 (tasa de 14,16 por cada 100.000 habitantes) a 8.248 homicidios en 2023 (tasa de 46,25), el nivel más alto registrado en la historia reciente. Si bien en 2024 se observa una reducción relativa a 7.063 homicidios (tasa de 39,31), la violencia se mantiene en niveles estructuralmente elevados y por encima de los estándares regionales; para 2025, el registro de 9.161 homicidios intencionales, con una tasa de 50,60 por cada 100.000 habitantes, confirma que los esfuerzos de contención deben intensificarse para revertir la tendencia, evidenciando la necesidad de intervenciones integrales, sostenidas y territorialmente focalizadas.

Ilustración 3: Evolutivo de homicidios desde 2021 al 2025



Elaborado por: DPL-CG y DAID con datos de la DINASED.

Ilustración 4: Comparativo de homicidios entre 2024 y 2025

TIPO DE MUERTE	AÑO 2024	AÑO 2025	Variación Porcentual	Variación Absoluta	Peso Año 2025
ASESINATO	6.570	8.669	32%	2.099	94,76%
FEMICIDIO	85	52	-39%	-33	0,60%
HOMICIDIO	374	402	7%	28	4,40%
SICARIATO	34	38	12%	4	0,40%
TOTAL	7.063	9.161	30%	2.098	100%

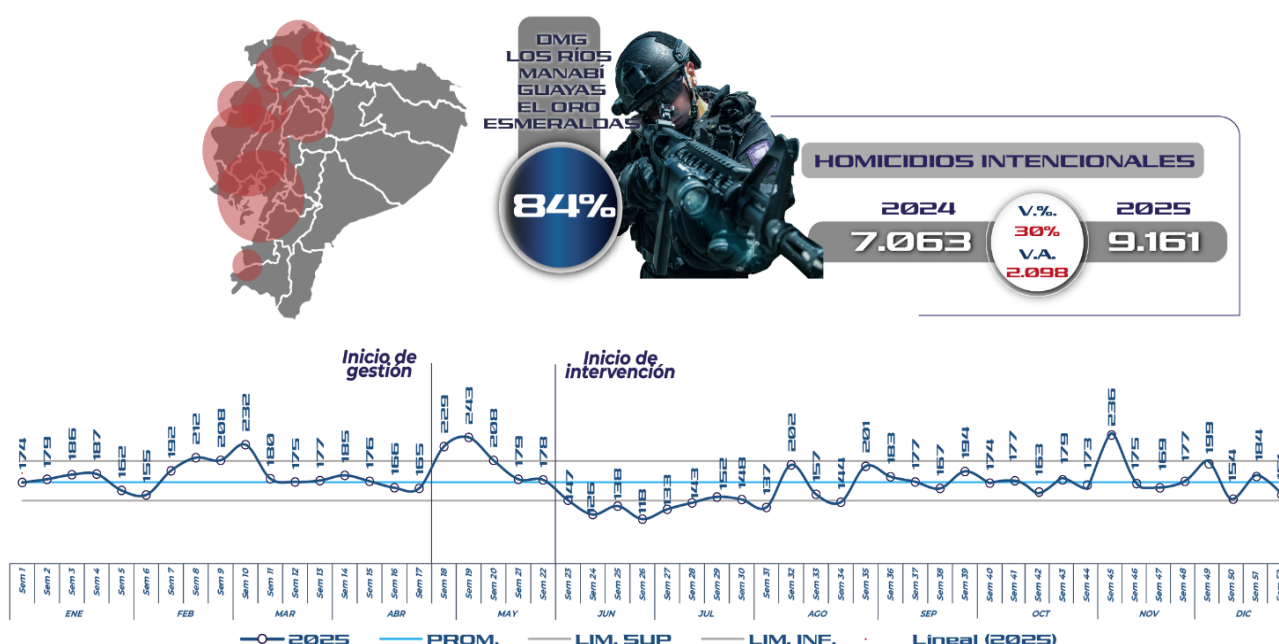
Elaborado por: DAID con datos de la DINASED.

La **Ilustración 4** señala que de enero y diciembre de 2025, se han registrado 9.162 homicidios intencionales, un 30% más que en el mismo período del 2024. El asesinato sigue siendo la modalidad predominante, representando el 95% de los casos, lo que ratifica la violencia instrumental como mecanismo de control social y de imposición de poder por parte de las organizaciones criminales.

La **ilustración 5** evidencia la concentración territorial de la violencia homicida continúa focalizándose en las provincias críticas de D.M. Guayaquil, Guayas, Los Ríos, Manabí, El Oro y Esmeraldas, las cuales concentran el 84 % de los homicidios intencionales registrados a nivel nacional. Esta persistencia territorial confirma el carácter estructural y geográficamente localizado del fenómeno, constituyéndose en el principal eje de priorización para la intervención operativa y estratégica del Estado.

La serie temporal muestra la evolución semanal de los homicidios intencionales durante el año 2025, permitiendo identificar una fase inicial con valores elevados y relativamente sostenidos, coherente con la dinámica heredada del periodo anterior. A partir del inicio de la intervención, se observa una inflexión en la tendencia, caracterizada por una reducción progresiva y una mayor estabilidad en la frecuencia semanal de los homicidios, lo que evidencia una desaceleración del ritmo de violencia, sin que ello implique aún una erradicación del fenómeno. Esta trayectoria descendente constituye un punto de referencia operativo y estratégico, en tanto demuestra que la aplicación de medidas focalizadas, especialmente en las subzonas que concentran la mayor carga de violencia, genera efectos mensurables en el corto plazo.

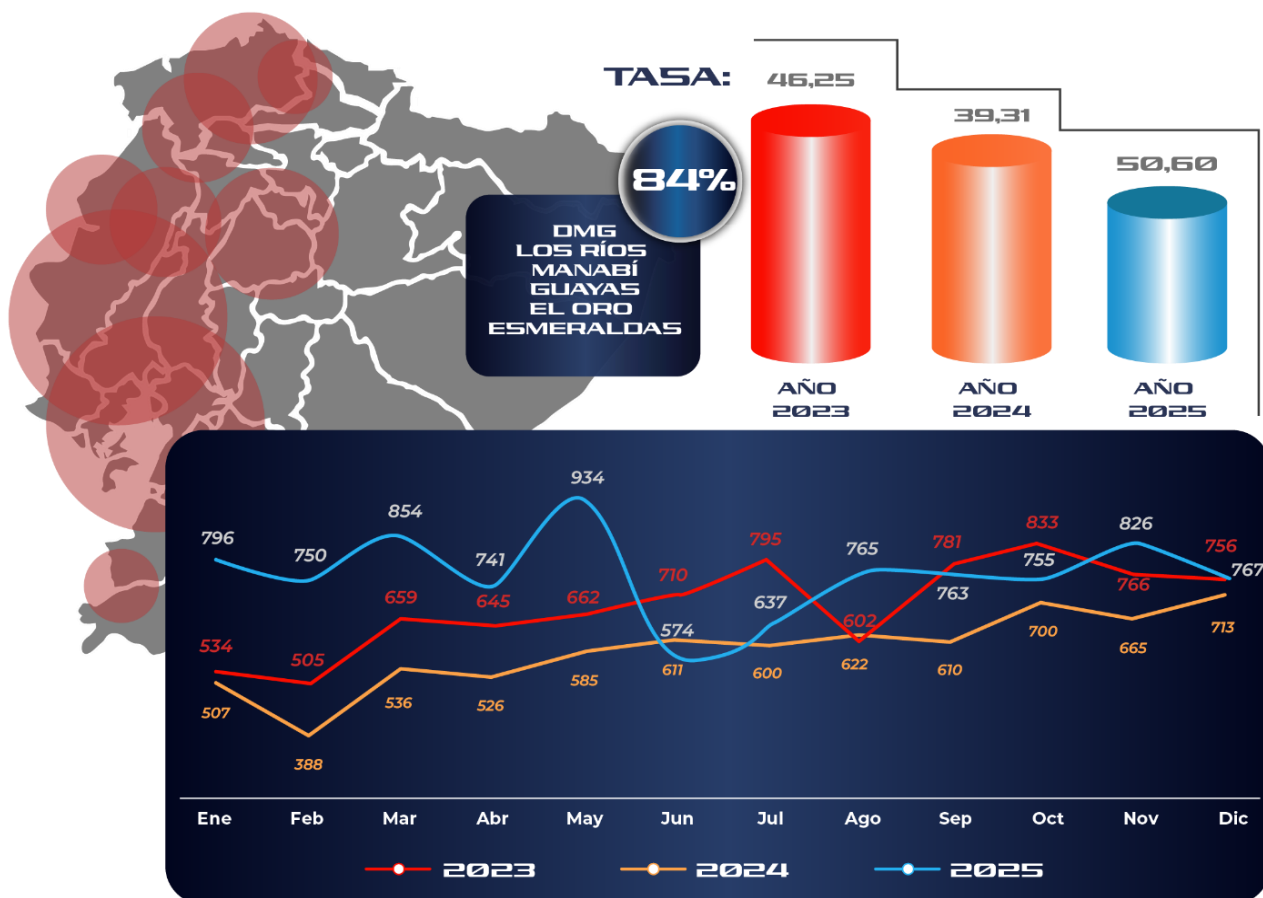
Ilustración 5: Evolutivo semanal - homicidios 2025



Análisis de la violencia 2023, 2024 y 2025:

La **ilustración 6** presenta la evolución mensual de los homicidios intencionales entre 2023 y 2025, evidenciando un comportamiento diferenciado por periodo. Durante 2023 se observa un crecimiento sostenido con picos elevados y recurrentes, alcanzando máximos mensuales superiores a los 800 casos, lo que consolida una tendencia ascendente. En 2024, si bien se registra una caída significativa en el primer trimestre, los valores se recuperan progresivamente a lo largo del año, manteniendo un patrón de incremento gradual y cerrando el periodo con niveles elevados. No obstante, en 2025, aunque los primeros cinco meses presentan cifras altas con un pico máximo en mayo, a partir de junio se evidencia una desaceleración marcada del homicidio, reflejada en una caída abrupta y una posterior estabilización de los registros mensuales en un rango inferior y más contenido. Este cambio rompe el ritmo de crecimiento observado en los dos años anteriores y constituye un punto de inflexión estadístico relevante, al indicar que la dinámica de expansión de la violencia comienza a moderarse, abriendo la posibilidad de consolidar una tendencia de contención y eventual reducción en el mediano plazo, condicionada a la sostenibilidad de las intervenciones implementadas.

Ilustración 6: Comparativo de homicidios desde 2023 al 2025

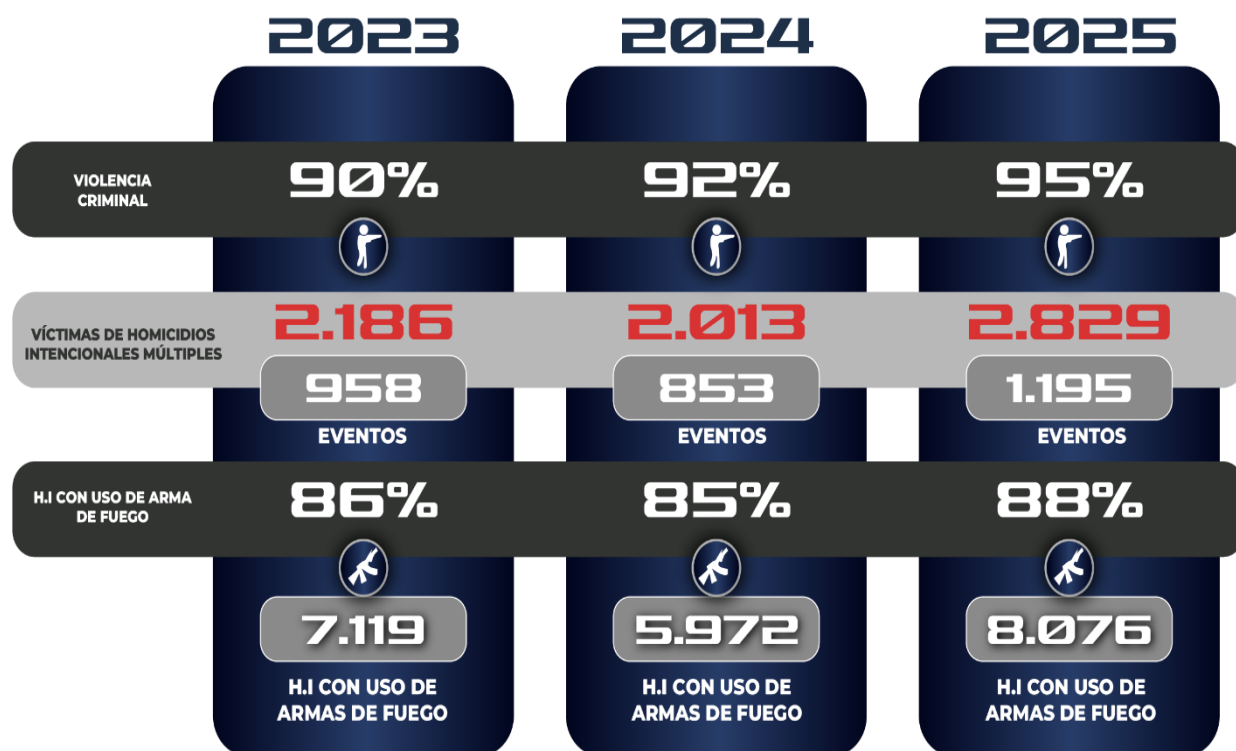


Elaborado por: DPL-CG y DAID con datos de la DINASED.

La **ilustración 7** permite caracterizar los homicidios intencionales entre 2023-2025, lo cual revela un agravamiento de la violencia criminal organizada, que pasa de 90% en 2023 a 95% en 2025

como principal causa. Los homicidios múltiples aumentan notablemente en 2025 (1.195 eventos y 2.829 víctimas, +40% respecto a 2024), mientras el uso de armas de fuego se mantiene dominante (86-88%). Estos indicadores confirman un patrón estructural de letalidad armada, coordinada y de alto impacto por parte del crimen organizado.

Ilustración 7: Caracterización Homicidios 2023 al 2025

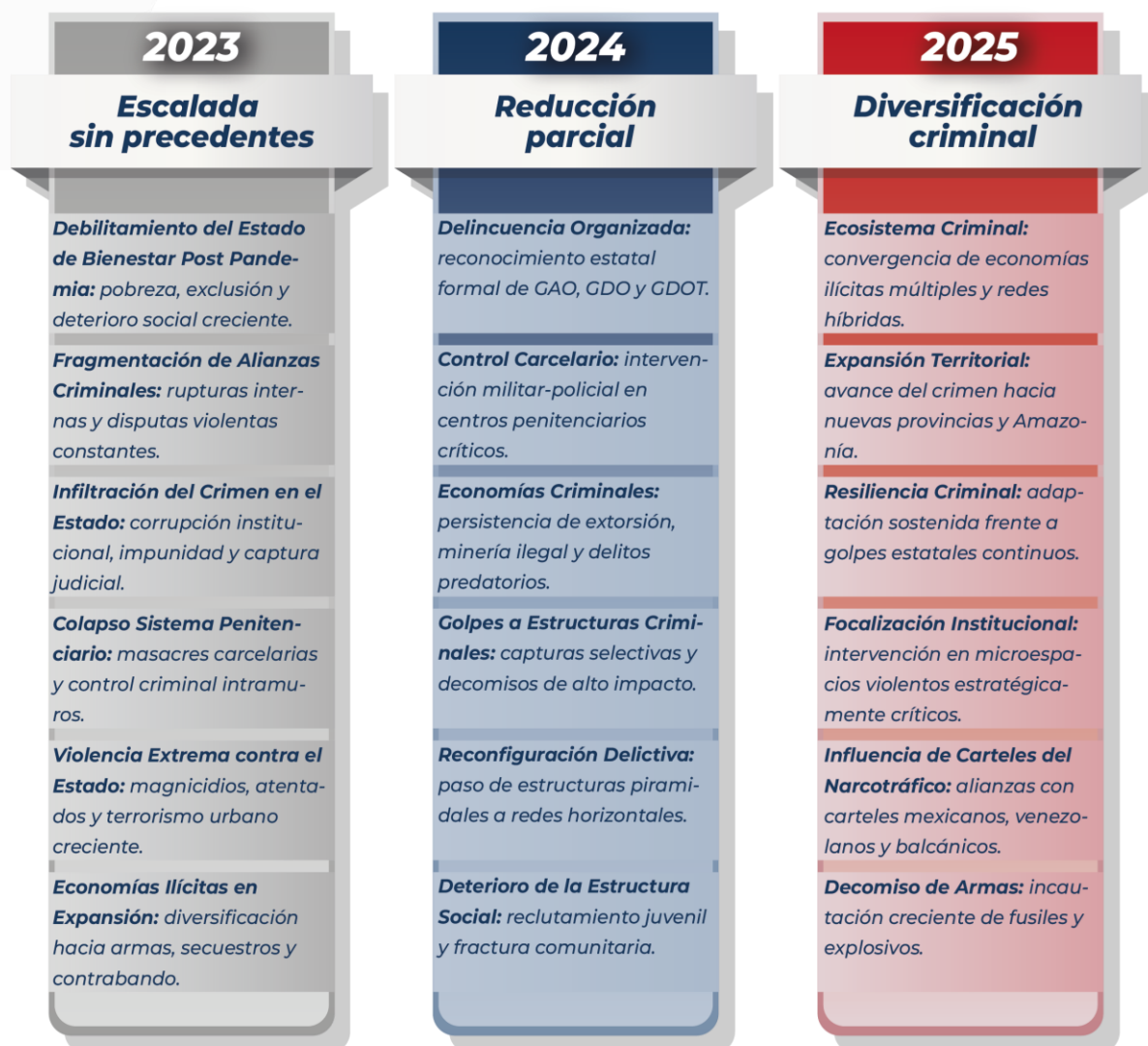


Elaborado por: DPL-CG y DAID con datos de la DINASED.

Dinámica de la violencia criminal 2023, 2024 y 2025:

El análisis de la dinámica de la violencia criminal en Ecuador entre 2023 y 2025 según **ilustración 8**, evidencia un ciclo de escalada sin precedentes, reducción parcial y posterior diversificación delictiva, marcado por la mutación de los Grupos de Delincuencia Organizada (GDO). Estos procesos reflejan la interacción de factores estructurales, facilitadores y normativos, así como la respuesta estatal mediante declaratorias de grave conmoción interna, conflicto armado interno, control penitenciario y estrategias de hiperfocalización. La evolución del fenómeno confirma que la violencia en el país es estructural, compleja y transnacional, demandando abordajes interinstitucionales integrales y sostenidos.

Ilustración 8: Dinámica de la violencia criminal



Elaborado por: DPL-CG

2023 - Escalada sin precedentes:

Según la **ilustración 9**, el año 2023 representó un quiebre histórico en la seguridad nacional. La violencia criminal dejó de ser percibida como un problema periférico para convertirse en un fenómeno estructural que permeó todos los niveles de la vida social, política e institucional del Ecuador. Las mafias locales y transnacionales, fortalecidas por la debilidad social postpandemia, reconfiguraron su organización y asumieron un protagonismo abierto en la disputa por territorios, rutas y mercados ilícitos. Este escenario estuvo acompañado de un colapso penitenciario sin precedentes, de la infiltración de la corrupción en el aparato estatal y de una violencia que adquirió un carácter abiertamente desafiante al Estado. En su conjunto, 2023 no fue solo un año de criminalidad creciente, sino el inicio de una crisis de gobernanza criminal que condiciona el futuro inmediato de la seguridad ecuatoriana.

Ilustración 9: Análisis de la violencia criminal - 2023

2023

ESCALADA SIN
PRECEDENTES

DEBILITAMIENTO DEL ESTADO DE BIENESTAR POST PANDEMIA



Pobreza alcanzó 26% y extrema pobreza 9,8% con mayor impacto rural.

FRAGMENTACIÓN DE ALIANZAS CRIMINALES



Tras el asesinato de Junior Roldán ("JR"), se agudizaron disputas entre Choneros, Lobos y Tiguerones.

INFILTRACIÓN DEL CRIMEN EN EL ESTADO



Caso Metástasis expuso redes judiciales y penitenciarias infiltradas; más de 200 ataques selectivos contra policías y operadores de justicia confirmaron retaliaciones.

COLAPSO SISTEMA PENITENCIARIO



Se registraron 115 homicidios intramuros, Centros de Privación de Libertad como centros de mando; 1,8% de homicidios originados en cárceles pese al Estado de Excepción.

VIOLENCIA EXTREMA CONTRA EL ESTADO



Magnicidio de Fernando Villavicencio y 12 atentados a infraestructuras policiales; 226 policías heridos marcaron un ataque frontal a la autoridad estatal.

ECONOMÍAS ILÍCITAS EN EXPANSIÓN



21.811 denuncias de extorsión y 13.627 delegaciones fiscales por extorsión.

Elaborado por: DPL-CG

- **Debilitamiento del estado de bienestar pospandemia:** El debilitamiento del tejido social se consolidó como uno de los principales catalizadores de la violencia. La ausencia de oportunidades laborales, la precariedad en comunidades periféricas y la sensación de abandono por parte de las instituciones estatales dejaron un vacío que fue llenado por las estructuras delictivas. Estas no solo ofrecieron recursos económicos ilícitos, sino también un sentido de pertenencia y protección, generando una sustitución de la función estatal en varios territorios. La violencia, bajo estas condiciones, se transformó en un mecanismo de integración social y en una norma de supervivencia para amplios sectores de la población.
- **Fragmentación de alianzas criminales:** La recomposición de las organizaciones delictivas tras la caída de liderazgos históricos produjo un escenario de fragmentación y multiplicación de actores. Las disputas entre facciones convirtieron las ciudades portuarias y las fronteras en escenarios de conflicto irregular, donde la violencia se expresó como un lenguaje de legitimación frente a rivales y comunidades. Esta ruptura de alianzas no debilitó al crimen organizado; por el contrario, lo hizo más difuso, imprevisible y violento. La fragmentación criminal generó una dinámica de competencia permanente, en la que la imposición simbólica de poder fue tan importante como el control económico.
- **Infiltración del crimen en el Estado:** La corrupción sistémica evidenció que el crimen no solo opera desde fuera, sino que ha permeado al propio Estado. La complicidad de funcionarios y operadores judiciales dio lugar a una red paralela de protección, facilitando impunidad y debilitando la capacidad de respuesta institucional. Este fenómeno reveló que las mafias no dependen únicamente de la violencia armada para sostener su poder, sino también de la captura silenciosa de resortes administrativos y judiciales. La infiltración criminal debilitó la confianza ciudadana en la legalidad y acentuó la crisis de legitimidad de las instituciones públicas.

- **Colapso del sistema penitenciario:** El sistema penitenciario se consolidó como el epicentro del mando criminal. Lejos de ser espacios de rehabilitación, las cárceles se transformaron en centros de planificación estratégica, desde donde se ordenaron atentados, extorsiones y masacres. Las prisiones pasaron a ser laboratorios de poder donde las bandas ejercieron control absoluto sobre la vida interna e irradiaron normas y castigos hacia el exterior. El colapso penitenciario no solo reveló la pérdida de soberanía estatal en esos espacios, sino que convirtió a las cárceles en un engranaje más de la economía criminal.
- **Violencia extrema contra el Estado:** La violencia de 2023 rompió el umbral de lo tolerable y adquirió un carácter insurgente. Atentados contra autoridades, ataques a instalaciones policiales y acciones terroristas urbanas demostraron que el crimen organizado ya no buscaba únicamente rentas ilícitas, sino también erosionar la capacidad del Estado para ejercer autoridad. Estos actos fueron mensajes de poder que pretendieron sembrar miedo, disciplinar comunidades y mostrar que la voluntad de las mafias podía imponerse sobre la ley. El crimen dejó de ser clandestino para convertirse en un actor que disputa visibilidad, legitimidad y control político en el espacio público.
- **Economías ilícitas en expansión:** La diversificación de las economías criminales fue una de las expresiones más claras de la maduración del ecosistema delictivo en 2023. Más allá del narcotráfico, se consolidaron rentas vinculadas a la extorsión, el secuestro, el tráfico de armas y la minería ilegal. Estas actividades generaron nuevas fuentes de financiamiento, reforzaron la autonomía de los grupos y anclaron la violencia en distintos sectores de la economía. El crimen organizado dejó de depender exclusivamente de la cocaína para sostenerse, consolidando un entramado más amplio de actividades ilícitas que penetró comunidades, mercados y relaciones laborales.

2024 - Reducción parcial:

Según la **ilustración 10**, el 2024 representó un punto de inflexión más que una solución definitiva. La ofensiva estatal, mediante decretos de excepción y la declaratoria de conflicto armado interno, permitió recuperar parcialmente espacios estratégicos y contener la escalada previa. Sin embargo, la reducción fue frágil: los grupos criminales se adaptaron, diversificaron rentas ilícitas y mantuvieron el deterioro social. La categorización de estructuras y el control penitenciario marcaron un cambio en la respuesta oficial, pero confirmaron que el crimen organizado es un fenómeno estructural que exige presión operativa sostenida y políticas sociales de largo alcance.

Ilustración 10: Análisis de la violencia criminal - 2024

2024

REDUCCIÓN PARCIAL

DELINCUENCIA ORGANIZADA



El Decreto Ejecutivo III reconoció el conflicto armado interno y categorizó a GAO, GDOT y GDO.

CONTROL CARCELARIO



Policía Nacional y FFAA tomaron el control de las Centros de Privación de Libertad.

ECONOMÍAS CRIMINALES



Fiscalía recibió 21.727 denuncias de extorsión, por otra parte la minería ilegal impulsó la violencia en Sucumbios y Orellana.

GOLPES A ESTRUCTURAS CRIMINALES



El Bloque de Seguridad capturó 13 OAVs y 156 OIVs y decomisó 294 toneladas de droga.

RECONFIGURACIÓN DELICTIVA



En 2024 hubo 7.062 homicidios (84,7% con armas de fuego); la muerte y captura de cabecillas fragmentó GDOs en células con mandos compartidos.

DETERIORO DE LA ESTRUCTURA SOCIAL



En 2024 crecieron los homicidios de niños niñas y adolescentes de 15-19 años en 4% con relación al 2023; la inimputabilidad facilitó su reclutamiento por GDOs como sicarios, campaneros o distribuidores de droga.

Elaborado por: DPL-CG

- **Delincuencia organizada:** La categorización oficial de los grupos criminales como GAO, GDOT y GDO representó un avance institucional, pues permitió un encuadre jurídico más claro de los actores del conflicto. Esta tipificación abrió la puerta a operaciones conjuntas de carácter militar-policial, legitimando el empleo de la fuerza frente a organizaciones con armamento, financiamiento transnacional y vínculos territoriales. Sin embargo, también reveló el rostro de un país que reconoció formalmente vivir bajo un escenario de conflicto armado interno, con todas las implicaciones que ello supone para la seguridad y la democracia.
- **Control carcelario:** La recuperación parcial de los centros de privación de libertad mostró que el Estado estaba dispuesto a disputar la soberanía perdida en esos espacios. La intervención militar y policial debilitó momentáneamente a los grupos que habían convertido las cárceles en centros de comando. Aun así, la persistencia de órdenes emanadas desde intramuros evidenció que la gobernanza criminal seguía viva. Las prisiones dejaron de ser solo lugares de castigo para convertirse en arenas de poder, donde se negocian liderazgos, economías y violencias que repercuten directamente en las calles.
- **Economías criminales:** La violencia de 2024 estuvo sostenida en delitos predatorios como la extorsión y el secuestro, que se consolidaron como rentas principales de los grupos criminales. Estos delitos impactaron directamente en la vida cotidiana de comerciantes, transportistas y familias, generando una sensación de vulnerabilidad generalizada. Más allá de la cocaína y las rutas globales, la economía del crimen se ancló en prácticas locales de coerción y sometimiento, que convirtieron a la violencia en un mecanismo de extracción permanente. Esta diversificación reforzó la resiliencia financiera de las organizaciones y su capacidad de sostenerse pese a la presión estatal.

- **Golpes a estructuras criminales:** El Estado mostró músculo con operaciones de alto impacto contra cabecillas y estructuras intermedias. La neutralización de líderes y el desmantelamiento de células enviaron un mensaje claro de disuasión y reafirmaron la voluntad de no ceder terreno. No obstante, cada golpe generó reacomodos inmediatos y episodios de violencia reactiva, lo que evidenció la capacidad de regeneración de las redes criminales. Más que la desaparición de las amenazas, lo que se observó fue un ciclo de sustitución, donde la violencia cambió de rostro, pero no de esencia.
- **Reconfiguración delictiva:** Durante este período, las organizaciones criminales abandonaron los modelos jerárquicos rígidos y evolucionaron hacia estructuras en red. Células autónomas, alianzas temporales y mandos compartidos dieron lugar a un ecosistema más flexible y difícil de desarticular. Esta mutación redujo la previsibilidad del fenómeno, pues la violencia no dependía ya de un liderazgo único, sino de múltiples nodos que operaban con autonomía. El resultado fue un mapa criminal más atomizado, con disputas en distintos territorios y nuevas formas de violencia urbana, muchas veces más silenciosas, pero igual de letales.
- **Deterioro de la estructura social:** Quizá el aspecto más doloroso de 2024 fue la profundización del reclutamiento de niños, niñas y adolescentes. Las bandas aprovecharon la inimputabilidad y la fragilidad social de los jóvenes para incorporarlos como mensajeros, campaneros o incluso sicarios. Este fenómeno no solo multiplicó la violencia, sino que comprometió el futuro de comunidades enteras. La pérdida de capital social fue evidente: familias desintegradas, barrios sometidos y generaciones atrapadas en la lógica del crimen. El rostro del conflicto dejó de ser únicamente el de los líderes criminales para convertirse también en el de adolescentes convertidos en víctimas y victimarios a la vez.

2025 - Diversificación criminal:

Según la **ilustración 11**, el 2025 se presenta como el año de la diversificación criminal en Ecuador. Tras una reducción parcial en 2024, las estructuras delictivas no fueron debilitadas, sino reconfiguradas en un ecosistema híbrido, resiliente y con mayor capacidad de expansión territorial. El fenómeno dejó de limitarse a los puertos y barrios tradicionales de violencia para irradiarse hacia provincias interiores y la Amazonía, consolidando un mapa criminal de alcance nacional. La convergencia de economías ilícitas, la persistente influencia de carteles transnacionales y la creciente incautación de armas de guerra muestran que la amenaza ya no es coyuntural, sino estructural. En este escenario, la violencia se convirtió en un elemento constitutivo del poder criminal, capaz de desafiar la gobernanza estatal y comprometer la seguridad hemisférica.

Ilustración 11: Análisis de la violencia criminal - 2025



Elaborado por: DPL-CG

- **Ecosistema criminal:** El 2025 consolidó un ecosistema donde narcotráfico, minería ilegal, tráfico de armas, extorsión y secuestro se articularon en redes híbridas. Ya no existen estructuras aisladas, sino entramados que se apoyan entre sí para sostener rentas, logística y control territorial. Esta convergencia otorga resiliencia financiera y operativa a las organizaciones, permitiéndoles adaptarse rápidamente ante la presión estatal. El crimen se diversificó como un portafolio económico, transformando a los GDO en conglomerados ilícitos con capacidad de incidir en mercados locales y globales.
- **Expansión territorial:** La presión en las provincias tradicionales empujó al crimen hacia nuevas geografías, incluyendo zonas amazónicas, mineras y rurales antes consideradas periféricas. Este desplazamiento no solo responde a la búsqueda de rutas alternativas, sino también a la explotación de nuevas economías ilícitas vinculadas a minería y contrabando transfronterizo. El control territorial se expresa en la imposición de normas criminales, extorsión de actividades legales y la penetración en comunidades vulnerables, donde la presencia del Estado es débil o inexistente.
- **Resiliencia criminal:** A pesar de los operativos de seguridad, extradiciones y capturas de alto impacto, los grupos delictivos mostraron una notable capacidad de reposición. La resiliencia se basa en la fragmentación en células autónomas, la diversificación de rentas y el uso de violencia como recurso disciplinario. Cada golpe estatal genera reacomodos, pero no elimina la capacidad operativa, confirmando que el crimen se adaptó a la lógica de conflicto prolongado. Esta resistencia demuestra que las medidas coercitivas, aunque

necesarias, son insuficientes si no se acompañan de transformaciones sociales y estructurales.

- **Focalización institucional:** El Estado respondió con estrategias de hiperfocalización en barrios, corredores logísticos y territorios con alta concentración de homicidios. La intervención en microespacios busca debilitar la capacidad operativa criminal mediante control situacional, ocupación territorial y acciones integradas de seguridad. Sin embargo, la focalización enfrenta el desafío de la movilidad del crimen, que se desplaza a nuevas zonas cuando se endurecen los controles. La experiencia confirma que la lucha no se libra en todo el territorio de manera homogénea, sino en nodos estratégicos que definen el equilibrio criminal.
- **Influencia de carteles del narcotráfico:** El 2025 evidenció la profundización de las alianzas entre bandas locales y carteles transnacionales. Los carteles de Sinaloa y Jalisco Nueva Generación mantienen influencia directa en la exportación de cocaína; la mafia albanesa y redes balcánicas controlan la conexión hacia Europa; mientras que el Cártel de los Soles venezolano facilita corredores amazónicos y marítimos. Estas alianzas dotan a las bandas ecuatorianas de financiamiento, armamento y acceso a mercados globales, convirtiendo a Ecuador en plataforma estratégica del narcotráfico internacional.
- **Decomiso de armas:** El aumento de incautaciones de fusiles de asalto, explosivos y armas de uso militar confirma el salto cualitativo del poder de fuego criminal. Las bandas ya no se limitan a pistolas o armas cortas, sino que disponen de armamento propio de conflictos armados. Este fenómeno refleja un proceso de militarización del crimen, que utiliza las armas como recurso de control territorial, intimidación social y enfrentamiento directo contra fuerzas estatales. La presencia de este arsenal en manos de GDO representa una amenaza no solo para la seguridad interna, sino también para la estabilidad regional.

Organizaciones criminales:

El ecosistema criminal ecuatoriano ha transitado en cinco años de un esquema de pandillas locales y mafias carcelarias a un entramado híbrido de grupos delictivos organizados (GDOs) con influencia transnacional. El sistema penitenciario se constituyó en el principal espacio de consolidación de estas estructuras, siguiendo un patrón descrito en América Latina donde, como advierte Lessing (2017), *“las cárceles se consolidan como centros de mando, reclutamiento y expansión criminal”* (p. 85). En el caso ecuatoriano, InSight Crime (2024) confirma que la pérdida de control estatal en las prisiones permitió que estas funcionaran como cuarteles generales de los GDOs. Desde allí, las bandas proyectaron su poder hacia territorios urbanos, portuarios y fronterizos, aprovechando factores estructurales como pobreza, desempleo juvenil, debilidad institucional y corrupción. Merton (1938) sostuvo que *“la estructura social ejerce presión sobre ciertos individuos para lograr éxito por medios ilegítimos”* (p. 676), mientras que Agnew (1992) complementa que *“la tensión surge de la incapacidad de alcanzar metas valoradas, la pérdida de estímulos positivos o la presentación de estímulos negativos”* (p. 50).

Los Choneros representaron por décadas la hegemonía criminal, pasando de ser una banda delictiva local en Manabí a una federación carcelaria nacional con vínculos con el Cártel de Sinaloa. La muerte de su líder “Rasquiña” en 2020 provocó una fragmentación que dio origen a facciones como Lobos, Tiguerones y Chone Killers, confirmando la transición de estructuras piramidales a redes horizontales más resilientes. Como explica Morselli (2009), *“las redes flexibles y descentralizadas son más resilientes al control social y a la represión”* (p. 40). Aunque bajo “Fito” los Choneros

intentaron mantener cohesión, su fuga en 2024 y posterior recaptura debilitó la federación, acelerando la atomización (InSight Crime, 2024).

Los Lobos emergieron como la organización de mayor crecimiento, expandiéndose a 16 provincias, con capacidad de articular minería ilegal y alianzas con el CJNG y redes albanesas, consolidándose como el actor criminal más dinámico (InSight Crime, 2024). Su participación en violencia política —incluido el asesinato de Fernando Villavicencio en 2023— refleja un tránsito hacia formas de gobernanza criminal que buscan incidir en la institucionalidad. Arias (2017) sostiene que *“los actores criminales en América Latina funcionan como gobernantes de facto en contextos de debilidad estatal”* (p. 62). Los Tiguerones, con base en Esmeraldas y Guayaquil, se consolidaron como especialistas en violencia simbólica. A su vez, su inserción en comunidades marginales ilustra la criminología del lugar: Weisburd (2015) demuestra que *“el 50% de los delitos en una ciudad ocurren en menos del 5% de sus calles”* (p. 133).

Los Chone Killers y Lagartos constituyen expresiones de la persistencia de pandillas transformadas en GDOs. Los primeros, surgidos de los Ñetas en Durán, se especializaron en delitos predatorios como extorsión y sicariato, con violencia sectorial extrema. Los Lagartos, rivales históricos de los Choneros, mantienen resiliencia local en Guayaquil gracias a alianzas cambiantes con grupos menores, reflejando la capacidad de adaptación de estructuras de segunda línea. Kleemans (2014) describe cómo *“las organizaciones criminales son adaptativas y persisten a pesar de la represión estatal, cambiando de forma según las oportunidades del mercado ilícito”* (p. 22). Otras facciones como Fatales, Águilas, R7, Latin Kings y Ñetas operan como satélites o cantera de reclutamiento juvenil, alimentando la atomización del ecosistema criminal (InSight Crime, 2024). En conjunto, estos grupos consolidan un modelo de criminalidad en red, donde múltiples actores flexibles controlan corredores de droga, minería ilegal, microtráfico y extorsión, debilitando la capacidad estatal de contención.

El impacto en la violencia es directo: entre 2023 y 2025 Ecuador experimentó una escalada sin precedentes de homicidios, masacres penitenciarias, atentados colectivos y expansión territorial de GDOs hacia nuevas provincias y microespacios estratégicos (DPL-CG & DAID, 2025; InSight Crime, 2025). La convergencia de violencia instrumental (para el mercado criminal) y violencia simbólica (para el control social) confirma que Ecuador vive un escenario de necropolítica criminal, donde las mafias deciden quién vive y quién muere como mecanismo de dominación comunitaria (Mbembe, 2003, p. 11). En definitiva, los GDOs en Ecuador se consolidaron como actores híbridos con capacidad de desafiar al Estado, imponer gobernanza criminal en comunidades y mantener resiliencia frente a golpes estatales. (InSight Crime, 2024).

La presencia de carteles transnacionales —mexicanos como Sinaloa y CJNG, venezolanos como el Cartel de los Soles y mafias balcánicas— ha transformado el panorama criminal ecuatoriano. Estas organizaciones no se limitan a usar al país como corredor logístico: han penetrado puertos, aeropuertos, fronteras y sistemas penitenciarios, articulándose con GDOs locales como Choneros, Lobos y Tiguerones para garantizar flujo constante de cocaína hacia Estados Unidos, Europa y Asia. Su poder financiero y su capacidad de corrupción han configurado un ecosistema híbrido, donde actores internacionales proveen capital, armas y mercados, mientras bandas locales aseguran control territorial, mano de obra juvenil y redes comunitarias de apoyo. En este marco, Ecuador pasó de ser un país de tránsito discreto a convertirse en un nodo crítico de la economía global de la cocaína. (InSight Crime, 2024)

El impacto de estas alianzas es directo en la escalada de violencia. La convergencia entre carteles transnacionales y grupos locales ha multiplicado la letalidad de los conflictos, introduciendo

prácticas de narcoterrorismo como atentados urbanos, coches bomba y masacres carcelarias. Además, la diversificación hacia economías ilícitas complementarias —minería ilegal, tráfico de armas, extorsión y secuestro— ha tejido un entramado de violencia estructural que erosiona el tejido social, cooptando comunidades enteras bajo lógicas criminales. Esta mutación criminal no solo desafía la autoridad estatal, sino que amenaza la gobernabilidad democrática y la estabilidad regional, posicionando al narcotráfico como una amenaza multidimensional que rebasa las fronteras nacionales y demanda cooperación internacional sostenida. (InSight Crime, 2024)

Intensificación de la violencia:

Durante el año 2025, Ecuador experimentó una aceleración estructural de la violencia homicida que evidencia una mutación profunda del fenómeno criminal. El país dejó atrás el modelo tradicional basado en disputas territoriales y jerarquías verticales para ingresar a un ecosistema crimilegal policéntrico, hiperfragmentado y funcionalmente adaptativo, donde múltiples nodos armados —subfacciones, células barriales, mandos medios y cuadros juveniles— generan violencia sin requerir órdenes centralizadas. El traslado de los líderes principales a Centros de Privación de Libertad bajo régimen de máxima seguridad, confirmó que la estructura criminal ecuatoriana ha evolucionado hacia una arquitectura distribuida donde la letalidad se sostiene mediante dinámicas locales y no por dirección jerárquica.

La intensificación de la violencia se explica por la convergencia de factores estructurales y dinámicas criminológicas simultáneas. En primer lugar, emerge una policentricidad criminal totémica, en la que cada nodo opera con autonomía letal, reproduciendo violencia por lógicas propias del sistema. En segundo lugar, las GDO no solo controlan territorio, sino que establecen micro-soberanías armadas que gobiernan sectores completos con normativas crimilegales internas, utilizando el homicidio como mecanismo disciplinario, sancionatorio y de gestión del orden.

La neutralización de cúpulas en el sistema penitenciario generó un vacío estratégico que fue ocupado por mandos medios autonomizados, quienes utilizan la violencia para legitimarse, demostrar capacidad operativa y controlar economías ilícitas. A la par, la expansión vertical y horizontal de actividades criminales —puertos, minería ilegal, extorsión sistémica, tráfico de armas, microtráfico y contrabando— produjo una hiperdiversificación económica, donde el homicidio se convirtió en un insumo operativo para asegurar cobros, rutas, lealtades y flujos financieros.

Este ecosistema violento se ve reforzado por la juvenilización operativa del sicariato, conformado por jóvenes entre 12 y 25 años que son abundantes, reemplazables y fácilmente insertados en estructuras crimilegales que suplen las ausencias del control social. Asimismo, el crimen ha adoptado un desplazamiento táctico hacia zonas invisibles (manglares, esteros, fincas, bordes rurales y pasajes periurbanos) que reducen la capacidad de detección estatal, dificultan la investigación y permiten operar con bajo riesgo.

A ello se suma una impunidad estructural persistente, donde la probabilidad de sanción penal es extremadamente baja, lo que convierte al homicidio en un delito de alto beneficio y bajo costo. Las intervenciones penitenciarias —aunque imprescindibles para el control intramuros— han tenido un efecto fragmentante extramuros, detonando reacomodos violentos, rupturas internas y microguerras entre subfacciones que buscan reconstituir autoridad, produciendo picos súbitos de homicidios en distritos críticos.

La situación se complejiza aún más con la convergencia simultánea de cinco guerras criminales: guerra portuaria, guerra extorsiva, guerra minera, guerra del microtráfico urbano y guerra por corredores rurales. Estos conflictos no actúan de manera aislada; se superponen, se retroalimentan y generan un incremento no lineal de la violencia, expandiendo la letalidad hacia zonas periféricas y profundizando la volatilidad criminal.

En síntesis, la intensificación de la violencia en 2025 se articula a partir de diez motores criminológicos y ocho factores estructurales que, combinados, generan un escenario de violencia sistémica autorregulada, caracterizado por:

- Un modelo policéntrico con nodos autónomos de letalidad.
- Micro-soberanías armadas que reemplazan funciones estatales.
- Mandos medios que usan el homicidio como capital de ascenso y control.
- Economías criminales diversificadas que dependen de la violencia para operar.
- Gobernanza criminal sustitutiva en territorios críticos.
- Una base homicida juvenil altamente operativa y fungible.
- Migración del crimen hacia zonas de baja visibilidad institucional.
- Impunidad estructural que incentiva la reproducción del delito.
- Fragmentación inducida por intervenciones penitenciarias.
- Convergencia de múltiples guerras criminales simultáneas.

Este conjunto de variables demuestra que Ecuador se encuentra inmerso en un proceso de mutación criminológica, donde el homicidio dejó de ser un indicador de disputa territorial y se convirtió en un mecanismo regulador del ecosistema criminal, garantizando disciplina interna, orden económico y gobernanza ilegal. Ante este escenario, la respuesta estatal debe evolucionar hacia estrategias multidimensionales, anticipatorias y basadas en análisis científico-policial, orientadas a desactivar las lógicas estructurales que sostienen el crecimiento homicida y no solamente sus manifestaciones visibles.

Reconfiguración criminal:

La evolución reciente de las organizaciones criminales en Ecuador evidencia una transición acelerada hacia un ecosistema policéntrico, atomizado y adaptativo, donde las GDO ya no funcionan como estructuras verticales, sino como redes fragmentadas compuestas por células con autonomía letal. La neutralización de cabecillas y su aislamiento en los CPL de máxima seguridad no ha debilitado el sistema: lo ha descentralizado. Mandos medios, facciones barriales y operadores juveniles se han convertido en nuevos centros de decisión, capaces de producir violencia por dinámica propia. La fragmentación interna, la diversificación económica ilícita y el desplazamiento transnacional de líderes hacia el exterior han generado un escenario en el que cada subfacción actúa como un micro-poder armado, con capacidad de sostener mercados, imponer normativas informales y ejecutar violencia regulatoria sin depender de un mando superior.

Este proceso ha dado lugar a una reconfiguración criminal resiliente, caracterizada por la proliferación de subestructuras híbridas y altamente móviles, capaces de mutar, recomponerse y colaborar con actores transfronterizos. A futuro, el país enfrenta la consolidación de arquitecturas criminales fractales, la intensificación de alianzas binacionales y la emergencia de consorcios criminales que operan bajo lógicas de cooperación flexible. En este contexto, las GDO no tienden

a desaparecer, sino a evolucionar hacia formas más discretas y eficaces, donde la violencia se mantiene como dispositivo funcional de gobernanza y control económico. El resultado es un sistema criminal que, a diferencia del pasado, sobrevive a sus propios líderes, se autoadministra y se adapta con una velocidad superior a la capacidad de respuesta estatal.

Teorías criminológicas que explican la delincuencia y violencia criminal

- **Ventanas rotas:** La tesis central sostiene que el desorden visible (vandalismo, edificaciones abandonadas, grafitis amenazantes, ocupación ilegal del espacio público) habilita escaladas hacia violencia más grave. Wilson y Kelling (1982) explican que *“si una ventana de un edificio se rompe y no se repara, todas las demás pronto estarán rotas”* (p. 31). Ataque sin respuesta reafirma el comportamiento, hasta niveles de violencia incontenibles. Se incrementa el delito donde hay mayor descuido, desorden, maltrato y suciedad. En Ecuador, la degradación barrial y la erosión del control informal en periferias urbanas portuarias —con ataques a UPC, narcomensajes y microextorsión— abrió ventanas de oportunidad para que GDOs impusieran reglas, tributos y castigos ejemplares. El desorden persistente en corredores logísticos (entornos portuarios y pasos periféricos) anticipó picos de homicidios y extorsión, y normalizó conductas de dominación criminal.
- **Actividades rutinarias:** El delito emerge cuando coinciden: ofensor motivado, objetivo adecuado y ausencia de guardianes. Según Cohen y Felson (1979), *“la oportunidad de delinquir ocurre en la intersección de las rutinas cotidianas de la vida social”* (p. 589). La intersección logística puertos—vías—bodegas, con baja vigilancia efectiva y horarios predecibles, incrementó secuestros cortos, robos agravados a transportistas y homicidios instrumentalizados por cobros de extorsión. En mercados y terminales de carga, la reducción de guardianes formales e informales correlacionó con mayor letalidad y victimización repetida, especialmente donde el comercio nocturno convive con presencia armada de GDOs.
- **Patrones delictivos:** El crimen se autoorganiza en nodos, bordes y caminos de la vida cotidiana; por eso se concentra en ciertos puntos y rutas. Brantingham y Brantingham (1993) señalan que *“los delitos tienden a ocurrir en lugares donde las actividades diarias de víctimas y delincuentes convergen en condiciones de baja vigilancia”* (p. 8). En Ecuador, puertos del litoral, accesos a zonas económicas exclusivas, puentes y troncales urbanas se comportan como nodos de convergencia del sicariato, la extorsión y la logística de cocaína. La repetición espacial y temporal de eventos violentos evidencia trayectorias delictivas estables: mismas áreas, mismos días/horas, mismos tipos de agresores y armas.
- **Asociación diferencial:** La conducta criminal se aprende por interacción con grupos primarios que transmiten definiciones favorables a violar la ley. Sutherland (1947) sostiene que *“una persona se convierte en delincuente debido a un exceso de definiciones favorables a la violación de la ley sobre definiciones desfavorables a la violación de la ley”* (p. 75). En entornos con exclusión educativa y desempleo juvenil, NNA se socializan en subculturas delictivas promovidas por GDOs y por redes carcelarias. El estatus y los ingresos rápidos asociados al sicariato y vacunas refuerzan el aprendizaje, y las cárceles actúan como aceleradores de ese proceso.
- **Criminología del desarrollo de la vida:** Trayectorias delictivas se inician en la niñez/adolescencia y se consolidan cuando coexisten pobreza, escuela débil, consumo

problemático y pares criminales. Farrington (2003) concluye que *“las intervenciones tempranas tienen un mayor impacto en reducir la delincuencia que las respuestas punitivas tardías”* (p. 230). En Ecuador, la deserción escolar, la migración interna y las familias fragmentadas incrementan el riesgo de carreras delictivas persistentes. Intervenciones tempranas (tutorías, mentoría, empleo joven) quiebran estas trayectorias mejor que las respuestas exclusivamente represivas.

- **Teoría del control social:** Cuando vínculos con familia, escuela y comunidad se debilitan, aumenta la probabilidad de delinquir. Hirschi (1969) plantea que *“la probabilidad de que una persona se involucre en actos delictivos es inversamente proporcional a la fuerza de sus lazos sociales”* (p. 16). En barrios con bajo capital social y escasas oportunidades, los GDOs sustituyen la autoridad con reglas coercitivas y beneficios selectivos (protección, microcréditos ilícitos), debilitando más los lazos prosociales y elevando la disposición a la violencia instrumental.
- **Criminología ambiental:** El diseño del espacio físico modula oportunidades delictivas. Eck y Weisburd (1995) sostienen que *“los lugares pueden ser criminógenos o preventivos dependiendo de cómo estén diseñados, gestionados y supervisados”* (p. 9). Iluminación deficiente, puntos ciegos, accesos no controlados a muelles/terminales y equipamientos deteriorados favorecen emboscadas, ocultamiento de armas y ataques de alto impacto. Intervenciones CPTED (iluminación, cámaras bien ubicadas, paisaje defendible, barreras) reducen oportunidad y riesgo percibido por el ofensor.
- **Prevención situacional:** Reducir oportunidad aumentando esfuerzo y riesgo, y disminuyendo beneficios del delito funciona. Clarke (1997) sintetiza este enfoque señalando que *“el delito puede prevenirse reduciendo oportunidades específicas mediante cambios en el entorno inmediato”* (p. 4). En puertos y corredores, trazabilidad, sellos inteligentes, controles aleatorios de alta intensidad y estrechamiento de puntos de transbordo elevan costos operativos de GDOs. En calle, bloqueadores de armas, control de vehículos/motos y vigilancia predictiva degradan la capacidad de ejecutar sicariatos y atentados.
- **Redes criminales y resiliencia:** Las organizaciones piramidales se fragmentan tras golpes a líderes; las redes horizontales sobreviven y se reconfiguran con rapidez. Morselli (2009) señala que *“las redes flexibles y descentralizadas son más resilientes al control social y a las intervenciones policiales”* (p. 40). La evolución Choneros (Lobos, Tiguerones, Chone Killers) muestra atomización y plasticidad: cualquier captura/fuga reordena nodos, rutas y alianzas sin colapsar el mercado ilícito.
- **Desplazamiento del crimen:** La presión en un punto caliente puede mover el delito a otros lugares. Reppetto (1976) advierte que *“las medidas de prevención pueden desplazar el delito en lugar de reducirlo”* (p. 169). Operativos en puertos o distritos de Guayas empujan homicidios/extorsión hacia provincias contiguas (p. ej., Manabí, El Oro) o microzonas mineras; por eso las respuestas deben ser sincronizadas multiárea y medir difusión de beneficios (no sólo el desplazamiento).
- **Gobernanza criminal:** Cuando el Estado no provee regulación/seguridad, las organizaciones criminales imponen normas, cobran impuestos y arbitran conflictos. Arias (2017) sostiene que *“los actores criminales en América Latina funcionan como*

gobernantes de facto en contextos de debilidad estatal” (p. 62). En Esmeraldas, Durán y periferias portuarias, los narcomensajes y sanciones colectivas expresan poder normativo de GDOs sobre la vida cotidiana, debilitando aún más la legitimidad estatal.

- **Teoría del vacío de poder criminal:** La neutralización de líderes no debilita a la organización, sino que activa procesos de autonomización letal en mandos medios, quienes ocupan el espacio dejado por la cúpula, compiten entre sí y generan estructuras fragmentadas que producen violencia de manera independiente y sostenida. La violencia se incrementa porque la cadena de mando se multiplica en nodos locales que regulan mercados ilícitos mediante homicidios como instrumento de validación y control. Esta dinámica se articula con los planteamientos de Morselli (2009), quien demuestra que las redes criminales flexibles y descentralizadas se reconfiguran rápidamente tras la caída de sus líderes, generando nuevos centros de decisión y aumentando la resiliencia violenta del sistema.

En el plano jurídico, el Estado ecuatoriano ha emitido instrumentos legales clave para enfrentar la escalada de violencia y criminalidad organizada, entre los que destacan la Ley Orgánica de Inteligencia (2025), que redefine las competencias, atribuciones y procesos para el ciclo completo de inteligencia; la Ley Orgánica de Uso Legítimo de la Fuerza (2022), que refuerza la seguridad jurídica de policías y militares en el ejercicio operativo; la Ley Orgánica de Integridad Pública (2025), orientada a la prevención y sanción de la corrupción; y la Ley Orgánica de Solidaridad Nacional (2025), que incorporaba medidas económicas y de coordinación interinstitucional para reforzar las capacidades estatales en escenarios de crisis nacionales, incluyendo amenazas a la seguridad pública. No obstante, la Corte Constitucional, mediante las sentencias N.º 51-25-IN/25 y 52-25-IN/25, declaró la inconstitucionalidad de la Ley de Solidaridad Nacional y de Integridad Pública. Estas decisiones, fundadas en la corrección del proceso legislativo, han generado efectos retroactivos sobre los instrumentos y decretos emitidos bajo su amparo, reduciendo el marco jurídico de actuación del Ejecutivo y de las fuerzas del orden frente a amenazas de alta intensidad, y exigiendo la adopción de nuevas herramientas institucionales plenamente ajustadas a la Constitución.

La convergencia de violencia letal, crimen organizado transnacional, debilidad institucional, factores criminógenos estructurales y restricciones normativas conforman un escenario crítico. El **Horizonte Estratégico** proyecta su intervención en un modelo integral, con enfoque de focalización territorial, desarticulación de economías ilícitas, fortalecimiento de capacidades y recuperación de la legitimidad institucional, con una acción sostenida y articulada de manera intrainstitucional e interinstitucional.

6.2. ANÁLISIS EXTERNO PROSPECTIVO

El análisis prospectivo constituye una herramienta fundamental en el diseño de políticas públicas de seguridad, ya que permite anticipar futuros posibles, plausibles y deseables a partir de la interpretación científica de las tendencias actuales, las rupturas estructurales del pasado reciente y las señales emergentes del entorno. En el caso ecuatoriano, la compleja evolución del fenómeno delictivo obliga a proyectar escenarios diferenciados para el corto plazo, en especial para el año 2025, a fin de orientar las decisiones estratégicas del Estado, particularmente de la Policía Nacional.

Para anticipar el comportamiento de la violencia letal en el corto plazo, la Dirección Nacional de Análisis de la Información (2025), realizó proyecciones referentes a la tasa de homicidios aplicando el modelo de Winters (Holt-Winters) aditivo, una técnica estadística apropiada para series con tendencia y estacionalidad de amplitud constante (Winters, 1960). El ajuste obtenido ($R^2 = 0,64$) indica un nivel moderado de confiabilidad, suficiente para planificación táctica siempre que se complemente con revisión continua y juicio experto.

Ilustración 12: Tasa proyectada en el 2025

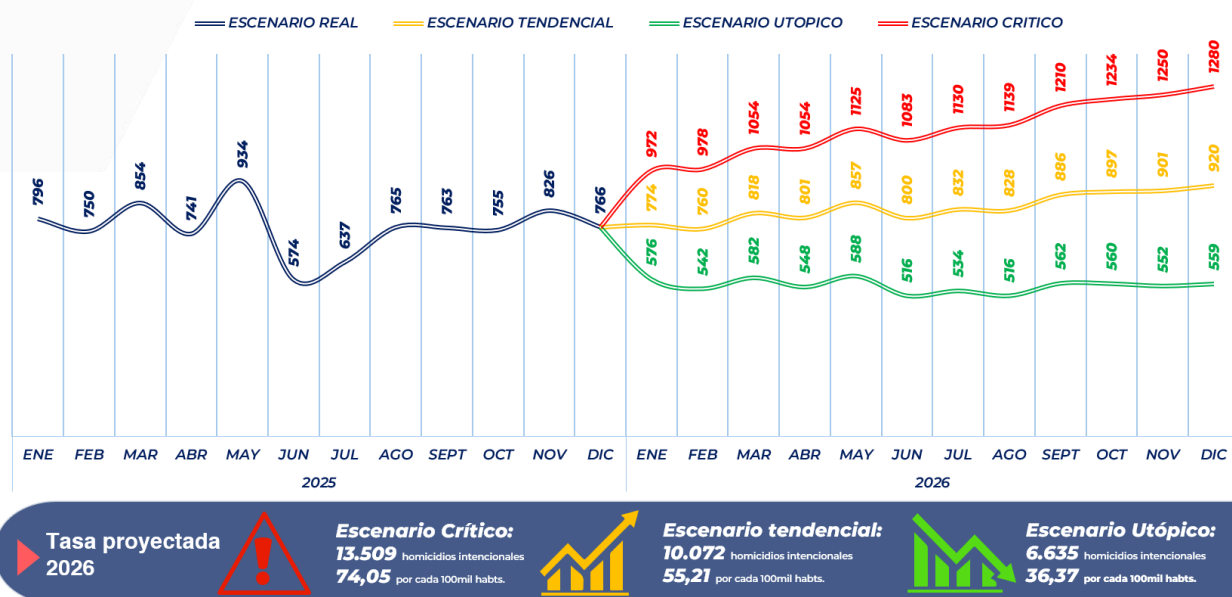


Elaborado por: DAID con datos de DINASED

La **ilustración 12** presenta la evolución mensual de los homicidios intencionales, integrando la serie histórica 2024 y la proyección 2025 bajo tres escenarios prospectivos (utópico, tendencial y crítico), sobre los cuales se superpone la serie real observada. Desde un enfoque técnico, el escenario crítico representa la trayectoria esperada en ausencia de intervenciones oportunas, caracterizada por una aceleración sostenida de la violencia y niveles superiores a los 11.900 homicidios anuales. De no haberse aplicado medidas de contención, la dinámica observada a inicios de 2025 indicaba una clara convergencia hacia dicho escenario. Sin embargo, la serie real evidencia una desaceleración progresiva del crecimiento de los homicidios, separándose del escenario crítico y aproximándose al escenario tendencial, lo que sugiere un efecto moderador atribuible a las acciones de control y prevención.

No obstante, los valores reales aún se sitúan ligeramente por encima de la trayectoria tendencial, con una brecha estimada del orden del 6 % al 8 % por encima de la tendencia, lo que indica que, si bien la violencia ha sido contenida parcialmente, todavía persiste un nivel residual de riesgo que requiere el sostenimiento y fortalecimiento de las intervenciones interinstitucionales para evitar una curva ascendente hacia el escenario crítico.

Ilustración 13: Tasa proyectada al 2026



Elaborado por: DAID con datos de DINASED

La **Ilustración 13** presenta la evolución mensual de los homicidios intencionales observados durante el año 2025 y su proyección para el año 2026, elaborada a partir de un análisis de tendencia y escenarios diferenciados, mediante uso de la metodología Holt-winters. Durante 2025 se identifica una dinámica fluctuante, con variaciones mensuales que evidencian tanto episodios de contención como repuntes asociados a factores estructurales de violencia, niveles de control territorial y capacidad operativa institucional. Este comportamiento constituye la línea base empírica sobre la cual se modelan las trayectorias proyectadas para el año 2026.

En este contexto, la proyección para 2026 establece tres escenarios posibles. El escenario crítico estima 13.509 homicidios intencionales, con una tasa de 74,05 por cada 100.000 habitantes, asociado a un escenario de debilitamiento del control territorial, fragmentación de la respuesta estatal y limitada coordinación interinstitucional frente a las economías criminales. El escenario tendencial proyecta 10.072 homicidios, con una tasa de 55,27, reflejando la continuidad de las condiciones actuales, en las que los esfuerzos institucionales permiten una contención parcial de la violencia, pero sin lograr una reducción estructural sostenida. Por su parte, el escenario utópico plantea una reducción a 6.635 homicidios intencionales, equivalente a una tasa de 36,37 por cada 100.000 habitantes, alcanzable únicamente mediante un fortalecimiento integral del control territorial, la inteligencia focalizada, la capacidad operativa sostenida y la acción articulada del Estado.

Las trayectorias proyectadas para 2026 no constituyen predicciones deterministas, sino rangos estratégicos de referencia que permiten orientar la planificación operativa, la asignación eficiente de recursos, la definición de metas trimestrales y el establecimiento de micro-hitos territoriales. Alcanzar una reducción sostenida de los homicidios no es solo responsabilidad exclusiva de la Policía Nacional, sino el resultado de la corresponsabilidad de todo el aparato estatal, incluyendo los ámbitos de justicia, control penitenciario, política social, gestión territorial, educación, economía y prevención. La efectividad del escenario más favorable dependerá del cumplimiento efectivo de la estrategia institucional y de una intervención interinstitucional coordinada y sostenida, cuyo impacto acumulado definirá la trayectoria real de la violencia homicida a lo largo del año 2026.

Según el **Estudio Prospectivo de Seguridad Ciudadana – Horizonte 2030** (Ministerio del Interior, 2022), para la construcción de la planificación nacional de prevención e intervención del delito y la violencia en el Ecuador, se plantean tres escenarios prospectivos que permiten dimensionar la magnitud de los retos de seguridad. El escenario crítico configura un deterioro profundo de la seguridad ciudadana, caracterizado por un incremento sostenido de la violencia letal y no letal, un control territorial consolidado por parte del crimen organizado en áreas estratégicas como puertos, fronteras y barrios urbanos, y un debilitamiento acelerado de las instituciones del Estado encargadas de la seguridad y la justicia. Bajo este panorama, el sistema penitenciario se convierte en un núcleo de mando criminal, las economías ilícitas se expanden sin contención, y la ciudadanía experimenta un deterioro de su calidad de vida y confianza institucional. El resultado es una espiral de violencia difícil de revertir, en la que incluso los intentos de intervención estatal enfrentan resistencia armada y altos niveles de corrupción.

En contraste, el escenario intermedio describe una situación en la que el Estado logra una capacidad parcial de contención y disuasión de la criminalidad mediante operativos focalizados, fortalecimiento de la inteligencia policial y alianzas interinstitucionales estratégicas. Sin embargo, esta respuesta, aunque logra contener picos de violencia y recuperar ciertos territorios críticos, no consigue desarticular la estructura económica y logística de las organizaciones criminales, que continúan operando de forma adaptativa. Esto implica que, aunque la violencia letal se estabiliza en niveles altos, persiste la extorsión, el microtráfico, la minería ilegal y el lavado de activos, manteniendo una presión constante sobre comunidades vulnerables y sobre la legitimidad de la autoridad pública. (Ministerio del Interior, 2022),

Finalmente, el escenario ideal plantea un fortalecimiento sostenido de las capacidades institucionales del Estado, con un control territorial efectivo, un sistema penitenciario sin injerencia de estructuras criminales y una significativa reducción de los índices de violencia. Este escenario es el resultado de la implementación de estrategias integrales y coordinadas en el tiempo, que combinan prevención situacional, inversión social, inteligencia criminal avanzada y un sistema judicial fortalecido. La recuperación del espacio público, el restablecimiento de la confianza ciudadana y la cooperación activa entre Estado y comunidad constituyen los pilares para sostener esta mejora, que no solo reduce la violencia, sino que también limita la capacidad de reproducción del crimen organizado. (Ministerio del Interior, 2022),

En línea con esta visión de futuro, el Estudio Prospectivo de la Policía Nacional al 2030 constituye un ejercicio de planificación estratégica de largo plazo que identifica tendencias globales, nacionales y sectoriales que impactarán en la seguridad ciudadana y en la función policial. Este documento, elaborado con metodología prospectiva y análisis de escenarios, reconoce que el entorno delictivo del Ecuador se ha transformado radicalmente por la expansión del crimen organizado transnacional, la complejidad de las economías ilícitas y la evolución de las formas de violencia. En su desarrollo, plantea múltiples rutas posibles, pero concentra su apuesta institucional en alcanzar el Escenario Deseable: Nuevo Paradigma Policial como la visión objetivo hacia el 2030. (Policía Nacional del Ecuador, 2022)

Este escenario deseable proyecta a la Policía Nacional como una institución altamente profesionalizada, con un modelo organizacional ágil y flexible, equipada con tecnología de última generación para la recolección, análisis y explotación de inteligencia criminal, y respaldada por procesos formativos continuos que fortalecen las competencias operativas, investigativas y preventivas. Asimismo, visualiza una fuerza policial legitimada socialmente gracias a la transparencia, el respeto irrestricto a los derechos humanos y la efectividad en la resolución de

problemas de seguridad, con capacidad de respuesta inmediata frente a amenazas emergentes y consolidación de una inteligencia predictiva que permita anticipar fenómenos criminales antes de su materialización. Un componente esencial de este paradigma es la gestión integral del territorio, donde el despliegue operativo se articula con la comunidad, fomentando la corresponsabilidad ciudadana y fortaleciendo el control social legítimo. (Policía Nacional del Ecuador, 2022)

El análisis de este escenario evidencia que la clave para su concreción no radica únicamente en incrementar recursos o capacidades operativas, sino en rediseñar el modelo de gestión y servicio policial para que actúe sobre las causas estructurales y proximales de la inseguridad, más que limitarse a responder a sus efectos. Esto implica orientar la acción institucional hacia estrategias intersectoriales que involucren a las demás entidades del Estado con competencias en justicia, control, educación, rehabilitación, desarrollo social y gestión territorial, de modo que la intervención policial se complemente con políticas públicas que reduzcan los factores criminógenos y fortalezcan los factores protectores. (Policía Nacional del Ecuador, 2022)

En este sentido, la implementación del **Horizonte Estratégico de la Policía Nacional** se configura como el primer paso estratégico operativo y programático para avanzar hacia este paradigma deseable. Dicho horizonte constituye un marco estratégico que articula la gestión y el servicio policial en función de objetivos de alto impacto, hitos claros y políticas integradas con lineamientos de acción, asegurando que la respuesta institucional sea efectiva, sostenible y coordinada con las demás instancias responsables y corresponsables de la seguridad ciudadana. Esta alineación es indispensable para proyectar al país hacia el escenario ideal, donde la violencia letal se reduzca de forma sostenida, el control territorial se consolide y la ciudadanía recupere su derecho fundamental a vivir en paz y seguridad.

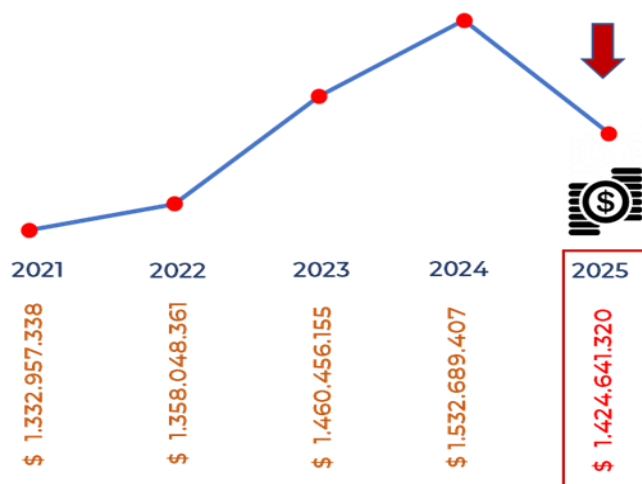
El futuro de la seguridad en Ecuador dependerá de la capacidad del Estado para implementar estrategias integrales, preventivas y sostenidas en el tiempo, con fuerte respaldo institucional y control social legítimo. Alcanzar el escenario deseado requiere esfuerzos extraordinarios: mejorar la inteligencia operativa, fortalecer las capacidades y recursos policiales, reformar la institucionalidad judicial y penitenciaria, generar oportunidades socioeconómicas, y profesionalizar la fuerza pública. El **Horizonte Estratégico de la Policía Nacional** se constituye en este marco como un instrumento institucional para transitar hacia ese escenario ideal, con hitos concretos de intervención territorial, proximidad comunitaria, bienestar policial, desarrollo del talento humano y eficiencia operativa. Solo mediante un cambio estructural, basado en conocimiento, evidencia y voluntad política, será posible revertir la tendencia histórica de violencia y devolver la tranquilidad a la ciudadanía.

6.3. ANÁLISIS INTERNO INSTITUCIONAL

El análisis interno institucional constituye un componente clave del diagnóstico estratégico, cuyo propósito es identificar las brechas estructurales, debilidades funcionales y problemáticas de gestión interna que afectan la capacidad de la Policía Nacional para cumplir con su mandato constitucional. Este estudio se fundamenta en la información procesada del Informe No. 064 de la Dirección Nacional de Planificación Estratégica (2025), así como en evaluaciones presupuestarias, seguimiento de planes estratégicos, matrices diagnósticas y conclusiones de talleres técnicos (Policía Nacional del Ecuador, 2025).

La evaluación comprende el período 2021–2025 y analiza la evolución del desempeño institucional en siete ejes estratégicos, vinculando los hallazgos con las variables estratégicas del **Horizonte**, que responden a las áreas críticas de bienestar policial, desarrollo del talento humano, eficiencia de recursos, legitimidad institucional, cultura organizacional y gestión financiera.

Ilustración 14: Presupuesto asignado a la Institución Policial



Elaborado por: DPL-CG con datos de DNF

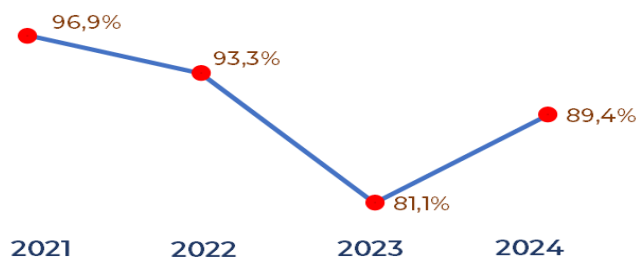
La **ilustración 14** evidencia un crecimiento presupuestario sostenido hasta 2024, seguido por un recorte del 7% en 2025, en un contexto de expansión estructural institucional y aumento de las demandas ciudadanas de seguridad. El presupuesto asignado pasó de USD 1.332 millones en 2021 a USD 1.532 millones en 2024, para luego caer a USD 1.424 millones en 2025 (Policía Nacional del Ecuador, 2025).

Esta reducción es particularmente crítica considerando que, según la Dirección Nacional Financiera (20-8-2025), el Ministerio de Economía y Finanzas no ha atendido obligaciones esenciales que suman más de USD 40 millones, entre las que destacan:

- **Déficit para financiar el tercer trimestre:** USD 17'945.000,00
- **Asignación presupuestaria para reparaciones económicas:** USD 11'641.175,98
- **Espacio presupuestario por ingresos de remate de vehículos:** USD 4'033.715,41
- **Espacio presupuestario por reembolso de seguros para compra de armamento:** USD 352.012,11
- **CUR's pendientes de pago:** USD 6'730.331,91

El incumplimiento en la transferencia de estos recursos ha generado retrasos en mantenimiento vehicular, abastecimiento de combustible, arrendamientos de casas de seguridad, reparaciones y adquisición de equipamiento táctico, afectando directamente la sostenibilidad operativa y la gestión presupuestaria. Para el (28-12-2025), los CUR's pendientes de pago aumento a USD 10'739.963,88.

Ilustración 15: Porcentaje de cumplimiento de planes estratégicos



Elaborado por: DPL-CG

Los datos de la **ilustración 15** muestran una tendencia decreciente en el cumplimiento de los planes estratégicos institucionales, pasando del 96,9% en 2021 al 81,1% en 2023, con una ligera recuperación al 89,4% en 2024 (Policía Nacional del Ecuador, 2025).

El análisis cualitativo revela que este descenso no solo refleja una menor ejecución física de proyectos y planes institucionales, sino también una desalineación estructural entre planificación y operatividad, agravada por:

- Débiles procesos de diagnóstico y análisis de la información
- Deficientes y tardíos procesos de despliegues de la planificación
- Reformulaciones presupuestarias constantes.
- Falta de seguimiento sistemático y retroalimentación.
- Sobrecarga de indicadores y metas innecesarias.
- Pérdida de interés a la planificación institucional.
- Modelo estratégico institucional no estandarizado.
- Débil gestión de la información y conocimiento.

Esta situación compromete la capacidad de gestión por resultados, debilita la planificación prospectiva y retrasa la implementación de proyectos esenciales para la seguridad ciudadana.

Ilustración 16: Matriz de diagnóstico institucional

MATRIZ DE DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL					
PESO	EJE	2021	2022	2023	2024
20 %	Planificación	11,23%	11,16%	10,34%	12,21%
10 %	Estructura Organizacional	5,43%	5,95%	6,33%	6,48%
15 %	Talento Humano	7,65%	7,61%	8,03%	8,54%
10 %	Tecnologías de la información y comunicaciones	9,77%	4,17%	4,14%	4,63%
10 %	Procesos y Procedimientos	2,08%	2,13%	2,23%	2,22%
20 %	Financiero	19,87%	19,77%	18,69%	19,69%
15 %	Logística	5,40%	5,20%	5,21%	5,23%
100 %	TOTAL	61,43%	55,99%	54,97%	59,00%

Elaborado por: DPL-CG con datos de DIRPLAN

La **ilustración 16** sintetiza el desempeño de los siete ejes críticos evaluados por la matriz de diagnóstico institucional entre 2021 y 2024, con un puntaje global que nunca superó el 61,43% y cerró en 59% en 2024 (Policía Nacional del Ecuador, 2025), la cual se resume en:

- **Planificación Estratégica:** Desarticulación entre el PEI, los POAI y la ejecución presupuestaria; ausencia de indicadores de resultados e impacto y de mecanismos de corrección intra anual.
- **Estructura Organizacional:** Rigidez estructural, duplicidad de funciones y falta de desconcentración operativa frente a nuevas amenazas criminales.
- **Talento Humano:** Falencias en meritocracia, bienestar integral y carrera profesional; inequidades en ascensos y ausencia de incentivos sostenidos.
- **Tecnologías de la Información y Comunicación:** Obsolescencia tecnológica, baja interoperabilidad y rezagos en ciberseguridad e inteligencia digital.
- **Procesos y Procedimientos:** Falta de estandarización, ausencia de gestión por procesos y baja trazabilidad en la toma de decisiones.
- **Gestión Financiera:** Alta ejecución formal hasta 2024, pero con limitada eficiencia programática; recorte 2025 y CUR's pendientes comprometen sostenibilidad operativa.
- **Logística:** Flota vehicular y equipamiento táctico deteriorados; retrasos en mantenimiento e insuficiencia de dotación para operaciones críticas.

El diagnóstico evidencia que los procesos internos de gestión de la Policía Nacional presentan deficiencias estructurales que limitan la eficacia operativa y estratégica. El deterioro simultáneo de las TICs, logística, procesos, estructura y planificación configura un riesgo institucional sistémico que afecta la capacidad de respuesta, la legitimidad institucional y la eficiencia táctica frente al crimen organizado. La fragmentación en la planificación, la rigidez organizacional, la debilidad tecnológica y la falta de estandarización de procedimientos demandan la implementación de un modelo de gestión basado en evidencias, que permita, a partir de la generación de conocimiento, documentar y optimizar procesos con criterios técnicos verificables. Este modelo debe ir acompañado de un fortalecimiento de la cultura organizacional y de un incremento en la madurez institucional, de manera que la gestión y la planificación estratégica se prioricen en todos los niveles, asegurando que el servicio policial se preste con eficacia, oportunidad y legitimidad ante la ciudadanía.

7. PRIORIZACIÓN Y DISEÑO DE ESTRUCTURA

El proceso de estructuración del **Horizonte Estratégico** de la Policía Nacional del Ecuador, se desarrolló siguiendo una concurrencia metodológica integrada, que combinó técnicas de análisis cuantitativo y cualitativo, pasos de análisis y herramientas de diseño, alineados a metodologías y guías de planificación institucional.

- **Lluvia de ideas y levantamiento de información:** A través de talleres se identificaron las problemáticas críticas, se analizaron brechas y se priorizaron nudos críticos internos y externos.
- **Diagnóstico integrado compuesto por:** Análisis externo retrospectivo y prospectivo con información de la problemática pasada y futura que incide en el servicio policial. Análisis

interno institucional con evaluación de brechas en procesos, recursos y capacidades, que afectan la gestión.

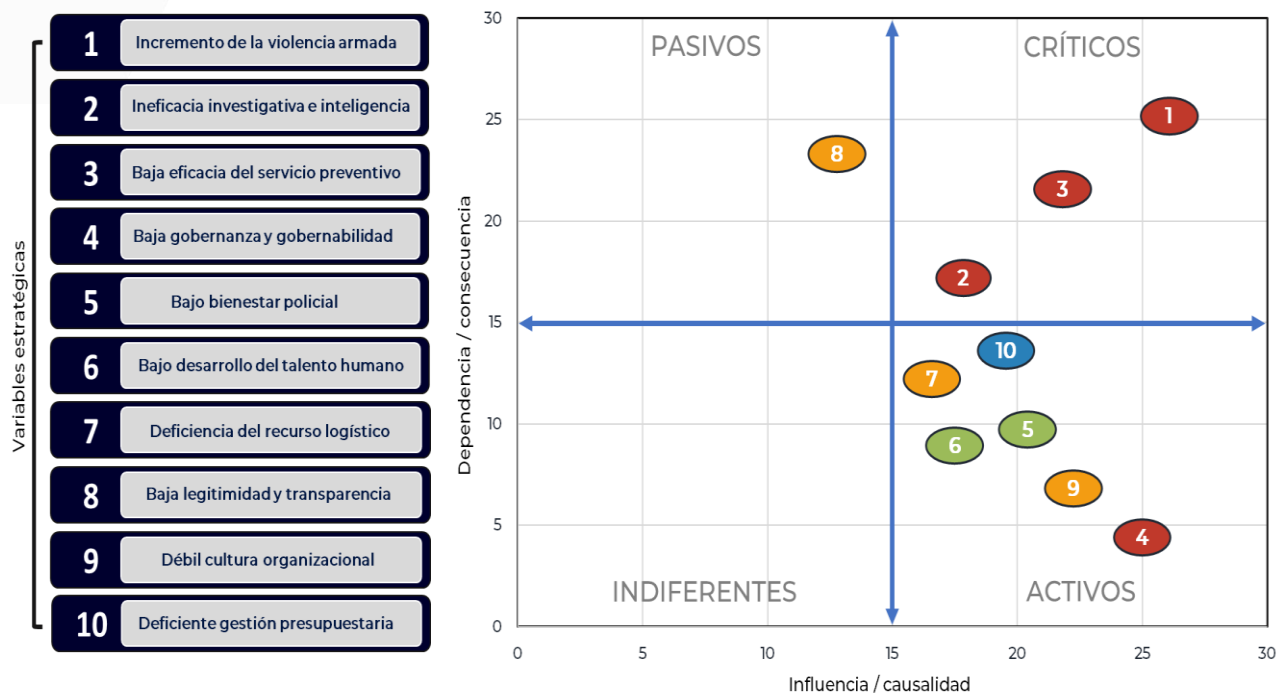
- **Priorización de variables estratégicas:** Matriz Vester: Se aplicó la metodología de Vester (1999), que clasifica variables según su influencia (causalidad) y dependencia (efecto), ubicándolas en cuatro cuadrantes: crítico, activo, pasivo e indiferente.
- **Análisis estratégico: matriz FODA y cruces:** Se elaboró el FODA institucional y sus cruces (FO, FA, DO, DA) para definir las estrategias base que darían lugar a las políticas y lineamientos.
- **Estructuración estratégica:** Balanced Scorecard (BSC): Se categorizaron los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas del BSC (Kaplan & Norton, 1992): Ciudadanía, Procesos, Talento Humano y Presupuesto.
- **Mejora continua: Ciclo PDCA:** Para propiciar la sostenibilidad y actualización del *Horizonte Estratégico*, se adoptó el ciclo de mejora continua PHVA (Planificar–Hacer–Verificar–Actuar), integrando la formulación, implementación, seguimiento, evaluación y retroalimentación permanente.

Se excluyeron variables como pobreza, desempleo, desigualdad, impunidad o debilidad normativa general por no estar bajo la gobernanza directa de la Policía Nacional y requerir abordajes interinstitucionales. Tal como señala Vester (1999), incluir variables fuera del alcance de intervención directa reduce la operatividad del modelo y dificulta la implementación de medidas concretas. El enfoque en variables internas garantiza acciones ejecutables, medibles y alineadas a las atribuciones institucionales (Policía Nacional del Ecuador, 2025).

La **ilustración 17** muestra la ubicación de las diez variables estratégicas institucionales priorizadas en la Matriz Vester.

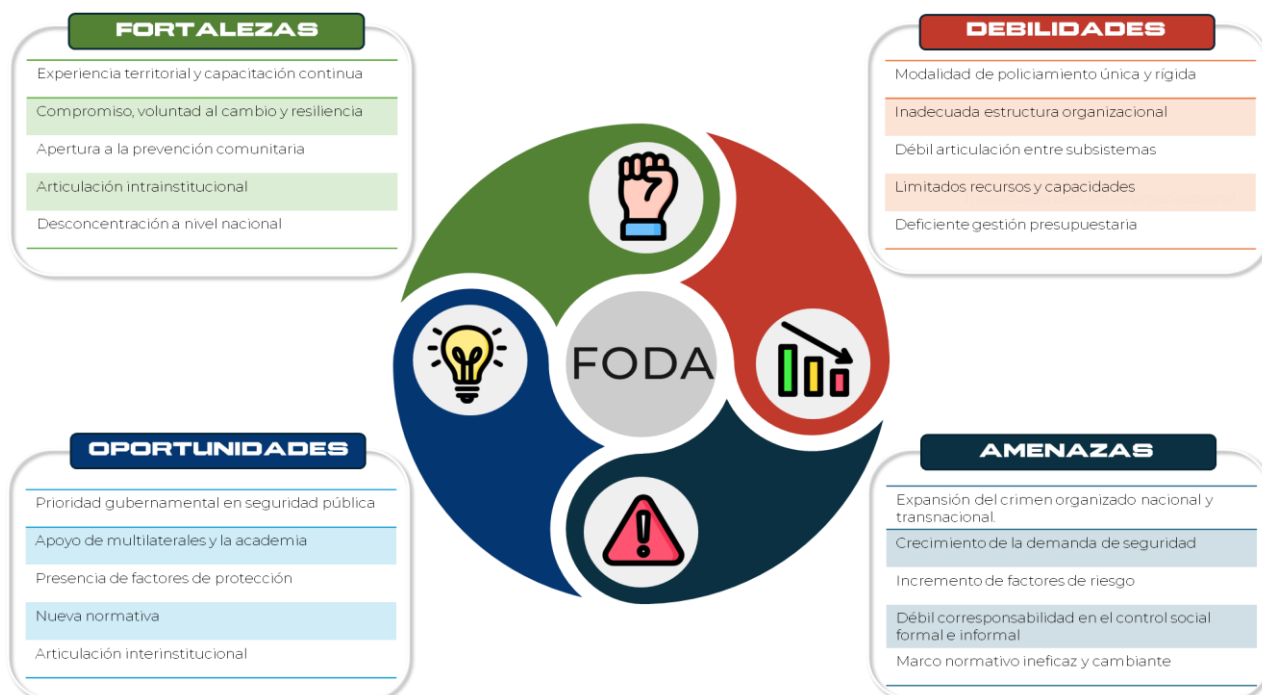
- **Cuadrante Crítico** (alta dependencia, alta influencia): Incluye variables como *incremento de la violencia armada, ineficacia investigativa e inteligencia y baja eficacia del servicio preventivo*. Estas variables, según Vester (1999), son “*núcleos inestables*” que al mismo tiempo son causa y consecuencia de múltiples fallas, generando retroalimentación negativa que amplifica la crisis institucional.
- **Cuadrante Activo** (alta influencia, baja dependencia): Contiene variables motoras como *baja gobernanza, bajo bienestar policial, débil desarrollo del talento humano, ineficiencia del recurso policial, débil cultura organizacional y deficiente gestión presupuestaria*. Según la clasificación de Vester, son “*palancas de cambio*” porque, al mejorar, provocan impactos sistémicos positivos.
- **Cuadrante Pasivo** (baja influencia, alta dependencia): Se ubica *baja legitimidad y transparencia*, considerada un “*indicador de salud sistémica*” que refleja el desempeño del resto de variables y cuya mejora depende de resultados sostenidos en las demás áreas.
- **Cuadrante Indiferente:** No se identificaron variables, lo que confirma que todas las seleccionadas son estratégicamente relevantes.

Ilustración 17: Identificación y Priorización - Vester



En síntesis, la Matriz Vester definió qué priorizar como hitos (núcleos críticos/activos/pasivos), mientras que el cruce FODA definió cómo abordarlos mediante políticas específicas por hito, asegurando coherencia diagnóstica, viabilidad operativa y foco en competencias institucionales, siendo las variables priorizadas del FODA institucional las siguientes:

Ilustración 18: FODA Institucional



La ilustración 19 integra los factores internos y externos priorizados en el diagnóstico estratégico. Metodológicamente, los hitos estratégicos se originaron en la Matriz de Prioridad de Variables Estratégicas – Vester, donde se estableció la posición de cada variable en función de su influencia y dependencia, identificando los núcleos críticos y activos que requerían intervención prioritaria. Posteriormente, el cruce FODA (Wehrich, 1982) permitió diseñar las políticas institucionales que desarrollan y operacionalizan cada hito dentro del **Horizonte Estratégico 2025–2029**, según el siguiente cruce:

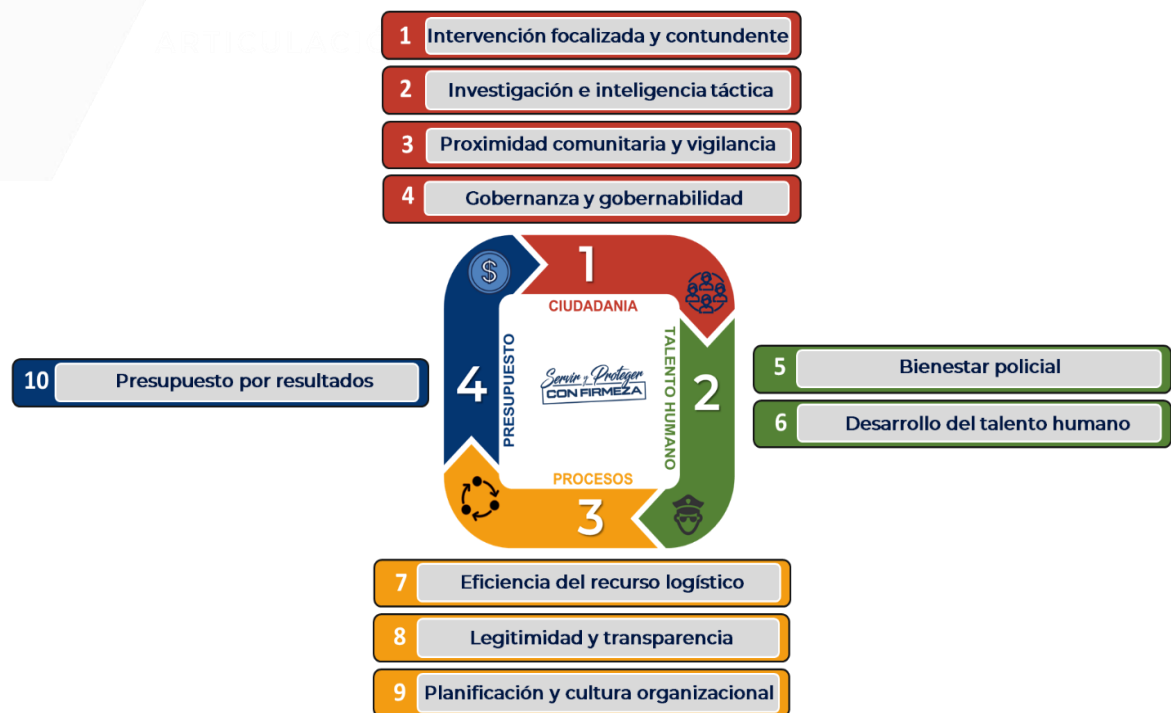
Ilustración 19: Cruces FODA

FODA INSTITUCIONAL	
<u>FORTALEZAS:</u>	<u>DEBILIDADES:</u>
F1. Experiencia territorial y despliegue nacional estructurado.	D1. Modelo de policiamiento único, rígido y poco adaptado a la realidad territorial.
F2. Capacidad operativa especializada en escenarios de violencia compleja.	D2. Débil articulación entre subsistemas preventivo, investigativo e inteligencia.
F3. Talento humano con resiliencia, compromiso y vocación de servicio.	D3. Marco normativo y doctrina desactualizados frente al nuevo marco legal y fenómenos criminales.
F4. Capacidad de articulación interinstitucional e internacional.	D4. Infraestructura física deficiente y con limitada capacidad de respuesta territorial.
F5. Experiencia acumulada en manejo de crisis y escenarios de alto riesgo.	D5. Tecnología obsoleta y limitada para inteligencia y análisis delictual.
F6. Apertura hacia modelos de prevención comunitaria y proximidad.	D6. Bajas capacidades y recursos a nivel nacional y en territorios críticos.
F7. Base normativa y doctrinaria institucional existente.	D7. Cultura organizacional débil y baja cohesión interna.
F8. Sistema de subsistemas articulados (prevención, investigación e inteligencia).	D8. Débil planificación, implementación, seguimiento y evaluación de la gestión y el servicio
F9. Presencia institucional en zonas críticas con débil o nula presencia estatal.	D9. Condiciones laborales débiles con normativa interna desactualizada.
F10. Capacidades tácticas y especializadas en unidades élite y grupos de intervención.	D10. Gestión presupuestaria reactiva, sin planificación por resultados ni sostenibilidad.
<u>OPORTUNIDADES:</u>	<u>AMENAZAS:</u>
O1. Propuestas normativas y reformas legales recientes en fortalecimiento de la seguridad.	A1. Expansión del crimen organizado nacional y transnacional.
O2. Declaratorias de estados de excepción por grave conmoción interna.	A2. Limitaciones constitucionales para usar estados de excepción y emitir leyes urgentes.
O3. Cooperación internacional activa en seguridad pública.	A3. Alta percepción de inseguridad y desconfianza institucional.
O4. Priorización política coyuntural de la seguridad ciudadana.	A4. Presencia estatal débil o inexistente en zonas estratégicas.
O5. Incremento de corresponsabilidad social y participación ciudadana en seguridad.	A5. Avance tecnológico del crimen organizado superior a capacidades institucionales.
O6. Disponibilidad de tecnologías disruptivas y analítica delictual avanzada.	A6. Factores estructurales de riesgo: pobreza, desempleo, migración y deserción escolar.
O7. Desarrollo de políticas públicas y planes territoriales de seguridad en gobiernos locales.	A7. Vulnerabilidad de instituciones estatales frente a corrupción e infiltración criminal.
O8. Reestructuración del Estado en sectores estratégicos de seguridad y justicia.	A8. Crisis económica y recortes presupuestarios al sector seguridad.
O9. Fondos de emergencia y líneas de financiamiento por régimen excepcional.	A9. Inestabilidad política, cambios constantes de autoridades y normativa nacional ineficaz.
O10. Alianzas con la academia para profesionalización y generación de evidencia.	A10. Desbordamiento de la demanda ciudadana de seguridad y servicios policiales.

Elaborado por: DPL-CG

- **Cruce FO (fortalezas – oportunidades):** El cruce de capacidades institucionales como el despliegue territorial, unidades especializadas y prevención comunitaria con oportunidades derivadas de reformas legales, cooperación internacional y corresponsabilidad ciudadana dio lugar a políticas que sustentan el Hito 1 – Intervención territorial focalizada, el Hito 2 – Investigación e inteligencia táctica y el Hito 3 – Proximidad comunitaria y vigilancia. Estas políticas orientan la anticipación y control en distritos críticos, fortalecen la inteligencia e investigación, adicional impulsan vigilancia colaborativa y confianza ciudadana, consolidando un servicio policial eficaz y cercano.
- **Cruce FA (fortalezas – amenazas):** El cruce de fortalezas como la articulación interinstitucional, la experiencia en crisis y la base normativa, frente a amenazas como la expansión del crimen organizado, el salto tecnológico criminal y la corrupción, originó políticas vinculadas al Hito 7 – Eficiencia del recurso logístico y al Hito 8 – Legitimidad y transparencia. Estas políticas garantizan sostenibilidad operativa, innovación tecnológica, integridad institucional y rendición de cuentas, blindando la resiliencia de la Policía Nacional ante escenarios de alta complejidad y desconfianza social.
- **Cruce DO (debilidades – oportunidades):** El cruce de debilidades como la débil articulación investigativa, la obsolescencia tecnológica y las brechas de talento humano, con oportunidades como las reformas legales, la cooperación, la tecnología y la academia, dio origen a políticas para el Hito 5 – Bienestar policial, el Hito 6 – Desarrollo del talento humano y el Hito 9 – Planificación y cultura organizacional. Estas políticas buscan superar limitaciones históricas mediante la modernización de procesos, el fortalecimiento del recurso humano y una gestión institucional más cohesionada y orientada a resultados.
- **Cruce DA (debilidades – amenazas):** El cruce de debilidades como la planificación deficiente, el modelo rígido y la gestión presupuestaria reactiva, frente a amenazas como la crisis fiscal, la corrupción, la inestabilidad política y la creciente demanda ciudadana, generó políticas alineadas al Hito 4 – Gobernanza y gobernabilidad y al Hito 10 – Presupuesto por resultados. Estas políticas refuerzan el liderazgo institucional, la coordinación estratégica y la gestión para la asignación eficiente de recursos, asegurando sostenibilidad, coherencia y capacidad de respuesta en escenarios críticos.

Ilustración 20: Categorización en perspectivas BSC



Elaborado por: DPL-CG

La ilustración 20 traduce los objetivos del Horizonte, en un Mapa Estratégico del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard, Kaplan & Norton, 1992), integrando los hitos y políticas del *Horizonte Estratégico* en cuatro perspectivas que articulan resultados, procesos y capacidades:

- **Perspectiva Ciudadanía:** Orienta la acción policial hacia la recuperación de legitimidad y confianza pública, mediante un servicio eficaz, inclusivo, oportuno y transparente. Aquí se ubican el Hito 1 (Intervención territorial focalizada y contundente), el Hito 2 (Fortalecimiento de investigación e inteligencia táctica), el Hito 3 (Proximidad comunitaria y vigilancia) y el Hito 4 (Gobernanza y gobernabilidad), pues todos inciden directamente en la percepción ciudadana de seguridad, el control territorial y la generación de confianza social.
- **Perspectiva de Talento Humano:** Centrada en potenciar el desarrollo profesional, el bienestar policial y las competencias técnicas del personal policial, asegurando su motivación y capacidad de respuesta. Aquí se integran el Hito 5 (Bienestar policial) y el Hito 6 (Desarrollo de talento humano), que actúan como pilares para sostener la eficacia del servicio en escenarios de alta demanda operativa y de riesgo.
- **Perspectiva de Procesos:** Se enfoca en optimizar los sistemas internos que soportan la acción policial, asegurando eficiencia logística, transparencia institucional y planificación estratégica de alto nivel. Comprende el Hito 7 (Eficiencia del recurso logístico policial), el Hito 8 (Legitimidad y transparencia) y el Hito 9 (Planificación y cultura organizacional).
- **Perspectiva de Presupuesto:** Dirigida a mejorar la eficiencia de la gestión presupuestaria con enfoque en resultados. Aquí se ubica el Hito 10 (presupuesto por resultados), orientado a maximizar el manejo financiero en función de objetivos estratégicos y operativos, priorizando intervenciones de alto impacto en seguridad ciudadana.

El mapa estratégico derivado del BSC permite visualizar cómo el fortalecimiento del talento humano y la optimización de los procesos internos son habilitadores clave para ofrecer un servicio policial legítimo y eficaz a la ciudadanía, todo ello respaldado por una gestión presupuestaria orientada a resultados. Esta secuencia lógica asegura que cada política y cada hito se articulen bajo un mismo propósito: ***Servir y Proteger con Firmeza***, enmarcado en estándares de eficiencia, legitimidad y sostenibilidad institucional.

8. MODELO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

El diseño del Modelo Estratégico de la Policía Nacional del Ecuador, se fundamenta en la comprensión de que la planificación estratégica constituye un proceso esencial para propiciar la eficiencia de la gestión institucional y la eficacia del servicio policial en un entorno dinámico, incierto y altamente desafiante. Según Chiavenato y Sapiro (2017), la planeación estratégica permite a las organizaciones anticiparse a los cambios, definir objetivos claros y articular los recursos de manera coherente para obtener ventajas competitivas y asegurar su permanencia en el tiempo.

En el ámbito de la gestión pública, Armijo (2011) sostiene que la planificación estratégica orientada por resultados proporciona un marco para alinear políticas, programas e indicadores de desempeño con la misión institucional, optimizando la asignación de recursos y fomentando la transparencia y la rendición de cuentas. Esta visión es consistente con los lineamientos de gestión para resultados compilados por el BID/CEPAL, que enfatizan la necesidad de vincular planificación, presupuesto e indicadores para mejorar el desempeño institucional.

La prospectiva, como herramienta de anticipación, se convierte en un componente crítico del direccionamiento estratégico. La Policía Nacional de Colombia (2020) plantea que, la planeación prospectiva permite construir escenarios futuros —posibles, probables y deseables—, reduciendo la incertidumbre y fortaleciendo la toma de decisiones de largo plazo. Esta aproximación metodológica facilita que la institución no solo reaccione ante los problemas emergentes, sino que sea capaz de generar cambios estratégicos que prevengan crisis y consoliden un servicio policial proactivo.

Asimismo, la integración de la planificación prospectiva y la estratégica, tal como sintetiza la CEPAL (2014), propicia una visión integral que combina análisis de tendencias, evaluación de riesgos y formulación de políticas adaptadas a contextos en evolución. De esta manera, el ***Horizonte Estratégico*** no se limita a una hoja de ruta operativa, sino que se erige como un instrumento de transformación institucional capaz de orientar la acción policial hacia la consecución de metas alineadas con el bienestar policial y la seguridad pública.

En este sentido, la formulación del Modelo Estratégico Institucional asume el reto de articular diagnósticos internos y externos, proyecciones y fundamentos estratégicos para fortalecer la capacidad de decisión, optimizar la gestión de los recursos y responder de forma efectiva a las amenazas y oportunidades del entorno (Harvard Business Review, 2011). Así, la planificación estratégica y prospectiva se posicionan como el pilar técnico y metodológico que sustenta las acciones de la Policía Nacional en su compromiso de ***Servir y Proteger con Firmeza***.

El Modelo Estratégico Institucional de la Policía Nacional del Ecuador se construye sobre la base de la doctrina contemporánea de planificación estratégica, reconociendo que el direccionamiento

institucional debe estructurarse en niveles de gestión claramente definidos, con elementos diferenciados en cada nivel y un alto grado de alineación entre la gestión institucional y el servicio policial.

De acuerdo con Chiavenato y Sapiro (2017), la planificación estratégica efectiva requiere un diseño jerárquico que articule tres niveles fundamentales: estratégico, táctico y operativo. El nivel estratégico se orienta a la definición de la visión, misión y objetivos institucionales, integrando diagnósticos internos y externos para anticipar escenarios. El nivel táctico traduce esos objetivos en planes y programas sectoriales o funcionales, asegurando que las unidades intermedias cuenten con directrices claras y medibles. Finalmente, el nivel operativo se enfoca en la ejecución concreta de las acciones en territorio, con un énfasis en la eficiencia, el control y la evaluación de resultados.

Desde la perspectiva de la planeación prospectiva, la Policía Nacional de Colombia (2020) subraya la importancia de que estos niveles no funcionen como compartimentos estancos, sino que se alineen de manera sistémica. La articulación vertical (de la estrategia al territorio) y horizontal (entre unidades de un mismo nivel) asegura coherencia institucional y permite que las decisiones tomadas en el nivel directivo se reflejen efectivamente en el servicio policial que recibe la ciudadanía.

La alineación debe ser bidireccional: el nivel estratégico fija las directrices, pero el nivel operativo retroalimenta con información clave para la toma de decisiones, ajustando planes de manera flexible frente a cambios en el entorno; esta lógica se refuerza en la literatura CEPAL (2019) sobre planificación y prospectiva. En el caso policial, esto implica que la administración de recursos humanos, financieros y logísticos esté directamente vinculada a objetivos de seguridad ciudadana, prevención del delito y fortalecimiento de la confianza pública.

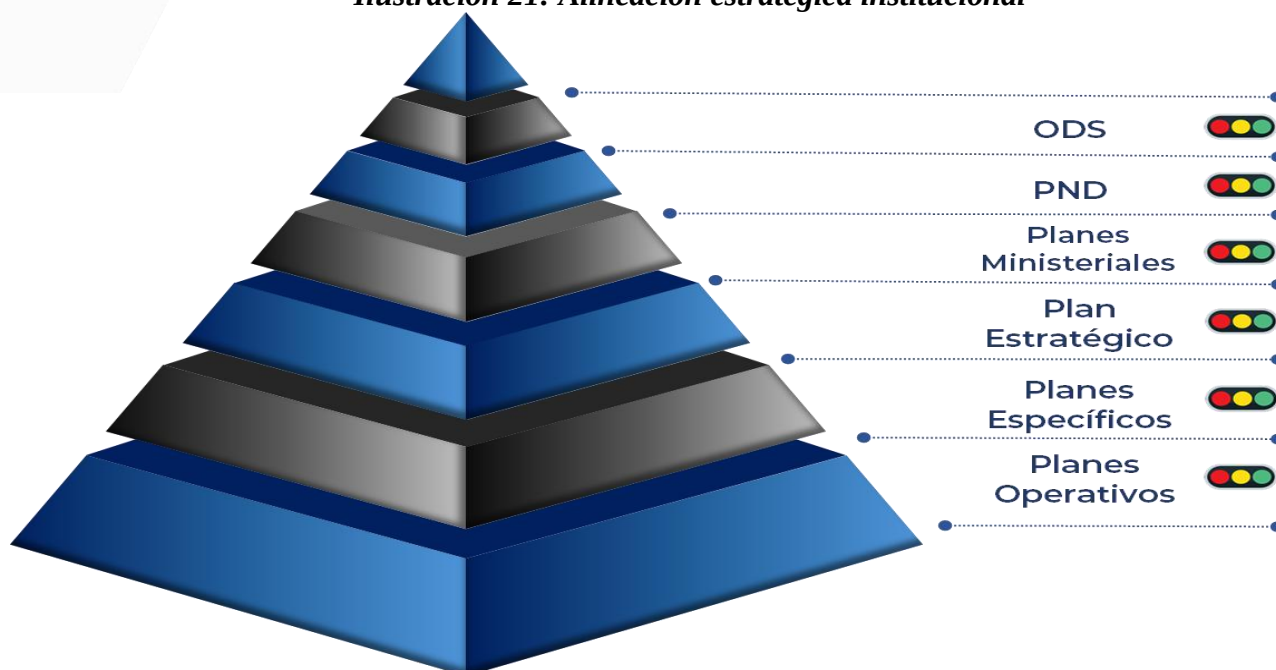
En consecuencia, el Modelo Estratégico Institucional de la Policía Nacional se sustenta en una estructura de planificación que:

- **Diferencia estructuras por nivel de gestión**, asignando elementos específicos y transversales a la gestión y servicio policial.
- **Alinea la gestión institucional con el servicio policial**, asegurando que la planeación administrativa soporte y potencie la acción operativa.
- **Integra la planificación estratégica y prospectiva** como herramienta de anticipación, reduciendo la incertidumbre y orientando las acciones hacia escenarios deseables de seguridad y convivencia.

El Modelo Estratégico Institucional, derivado del proceso de diagnóstico y del análisis metodológico aplicado, permitió estructurar un esquema de alineación estratégico que garantiza la coherencia, trazabilidad y eficacia de la planificación policial. De acuerdo a la **ilustración 21**, esta alineación establece que, la Policía Nacional del Ecuador operará bajo un único Plan Estratégico Institucional en el Nivel N1, el cual constituye el marco rector de todas las acciones y orientaciones estratégicas.

A partir de este marco, se desplegarán planes específicos en los niveles N2, N3 y N4, adaptados a las áreas funcionales, ejes estratégicos y ámbitos territoriales, que permitirán desarrollar las estrategias operacionales. En el Nivel N5 se ubicarán los planes operativos, diseñados para ejecutar en el territorio y en las unidades especializadas las acciones concretas que materialicen los objetivos institucionales.

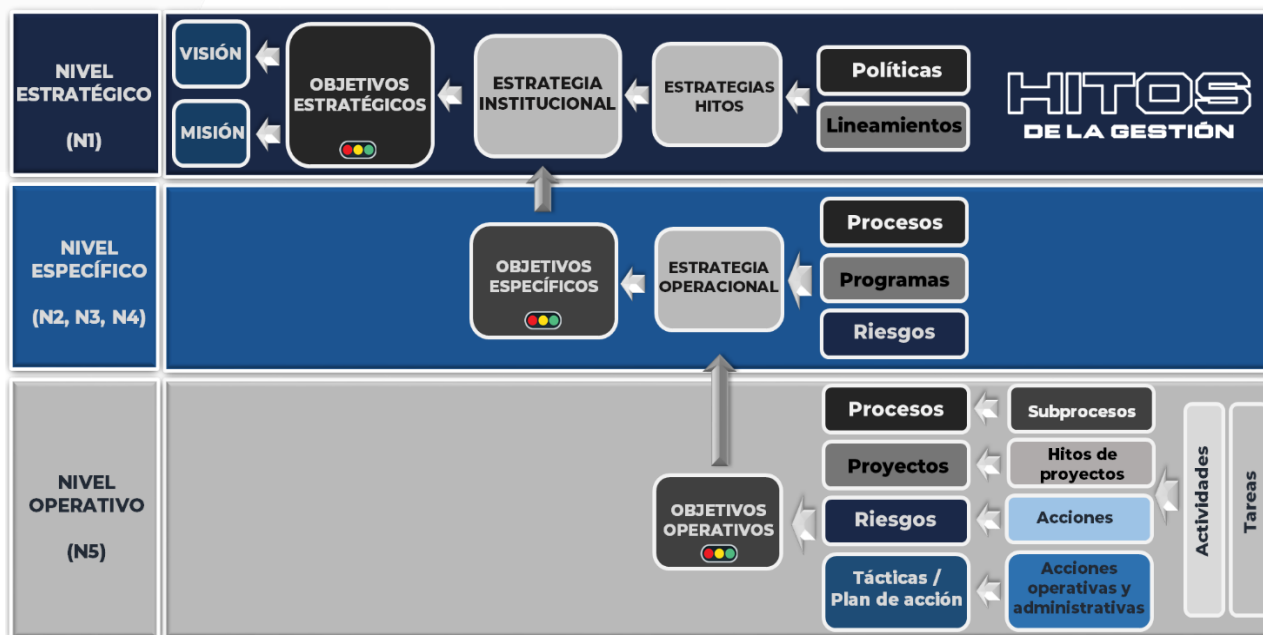
Ilustración 21: Alineación estratégica institucional



Elaborado por: DPL-CG

La correcta alineación de estos niveles posibilitará la agrupación y consolidación de los avances de la planificación institucional, permitiendo su reporte y articulación con los Planes Ministeriales de Seguridad y, a su vez, con el Plan Nacional de Desarrollo, fortaleciendo así el cumplimiento del Objetivo 16 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), relativo a la paz, justicia e instituciones sólidas.

Ilustración 22: Elementos por niveles de gestión



Elaborado por: DPL-CG

Este esquema constituye la ruta oficial para la gestión de los planes institucionales, siendo de cumplimiento obligatorio para todas las dependencias y niveles jerárquicos de la institución policial. En consecuencia, no se admitirán planes paralelos, autónomos que no se encuentren dentro de esta estructura oficial sin ningún tipo de alineación, asegurando así que cada esfuerzo operativo y de gestión se articule de forma integrada, orientada a resultados y bajo una misma dirección estratégica.

En el marco del Modelo Estratégico Institucional, la **ilustración 22** define con precisión los niveles de gestión que estructuran y articulan la planificación institucional. Cada nivel incorpora elementos específicos que deben ser gestionados de manera diferenciada, pero sincronizados, asegurando así coherencia en la ejecución y alineación con los objetivos estratégicos institucionales.

- El **Nivel Estratégico (N1)** establece la dirección institucional a través de la visión, misión, objetivos estratégicos, estrategias, hitos, políticas y lineamientos. Este nivel constituye el eje rector de la planificación institucional y provee las orientaciones que guían el desarrollo de todos los niveles subsiguientes. Dentro de este nivel se encuentra este **Horizonte Estratégico** como una estrategia emergente ante escenarios críticos.
- El **Nivel Específico (N2, N3, N4)** despliega los objetivos específicos derivados del nivel táctico, incorporando estrategias operacionales, procesos, programas y gestión de riesgos. Este nivel adapta las directrices estratégicas a las áreas funcionales y territoriales, asegurando que la ejecución responda a los contextos y necesidades concretas.
- El **Nivel Operativo (N5)** materializa las acciones a través de objetivos operativos, procesos, proyectos, gestión de riesgos, tácticas y planes de acción, hasta llegar a las acciones operativas y administrativas, actividades y tareas. Este nivel convierte la planificación en ejecución tangible y medible.

La estandarización de estos elementos es de cumplimiento obligatorio para su diseño, implementación, seguimiento y evaluación, tanto en la gestión institucional como en el servicio policial. Este enfoque evita duplicidad de elementos, confusión terminológica o la incorporación de

componentes aislados que no se alineen con los planes institucionales, lo que podría impedir la obtención de reportes consolidados y comparables. En consecuencia, no se admitirán elementos de planificación que no estén dentro de esta estructura de alineación oficial. La Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica, será responsable de adecuar y actualizar las metodologías de formulación, seguimiento y evaluación, así como de su socialización a nivel nacional, de acuerdo a los lineamientos de este Modelo Estratégico, así como de los lineamientos obligatorios del ente rector de planificación en los niveles correspondientes, asegurando así que cada unidad policial opere bajo un marco único, legítimo, coherente y orientado a resultados.

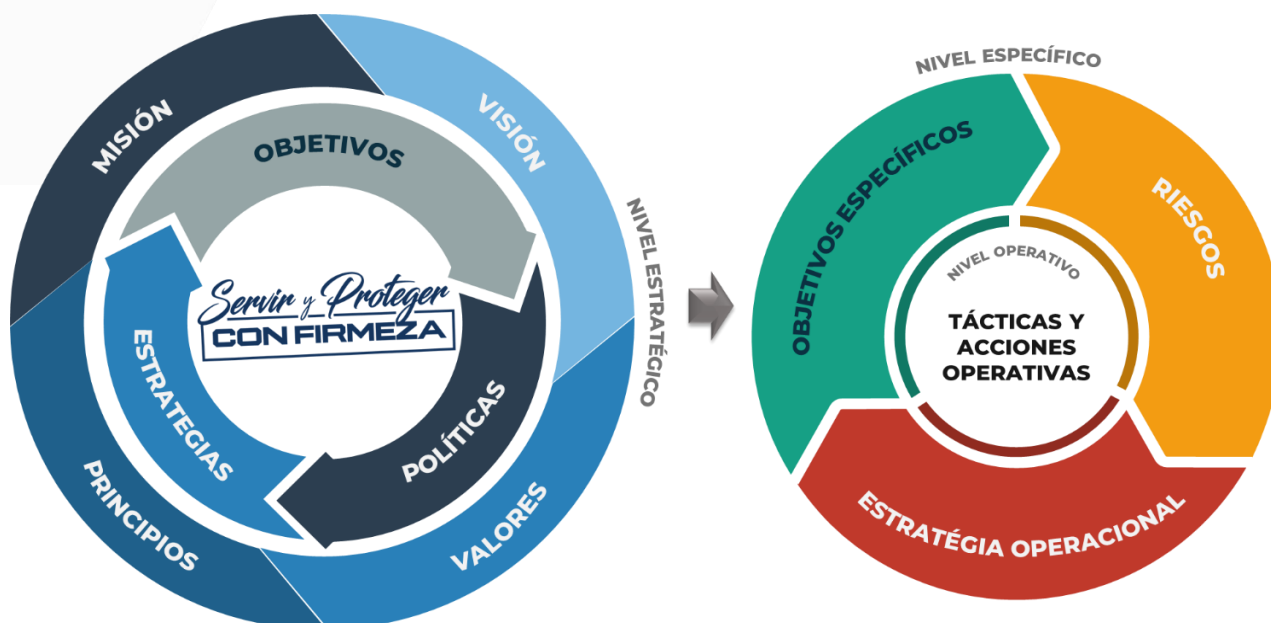
Ilustración 23: Estructura de planes institucionales



La **ilustración 23** complementa y da continuidad a la estructura de niveles de gestión presentada en la ilustración anterior, especificando con claridad las diferencias entre los elementos que componen cada tipo de planes institucionales. Acompañando a todos estos niveles de planificación se encuentran los principios y valores institucionales, que actúan como elementos transversales para guiar la conducta, cohesionar la cultura organizacional y asegurar que la gestión y servicio se desarrolle con integridad, transparencia y respeto a los derechos humanos. Asimismo, la misión y la visión constituyen los ejes orientadores de toda actuación policial, asegurando que cada acción institucional responda a la razón de ser y al horizonte de futuro proyectado por la Policía Nacional.

Finalmente, en todas las unidades policiales y en todos los niveles de gestión se aplicará de manera obligatoria el ciclo de la planificación institucional, que comprende la formulación, implementación, seguimiento y evaluación, integrando el enfoque de mejora continua para propiciar que tanto la gestión como el servicio policial alcancen los más altos estándares de efectividad, pertinencia y excelencia.

Ilustración 24: Estructura de niveles de planificación



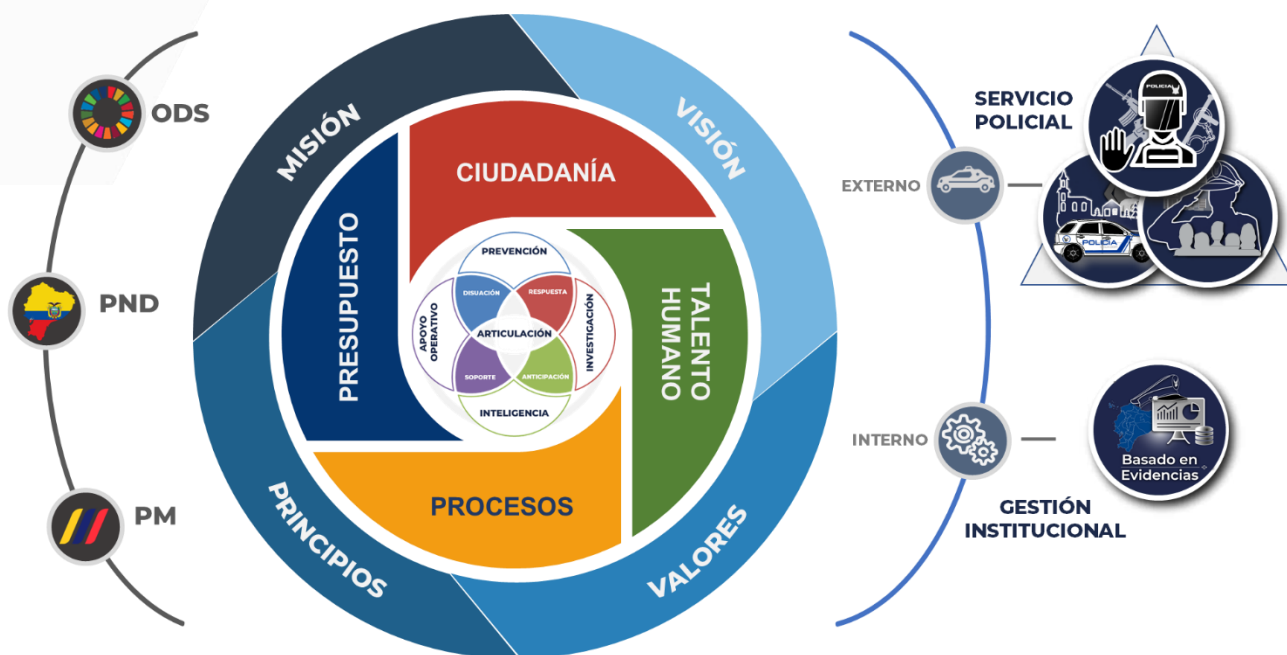
Elaborado por: DPL-CG

La **ilustración 24** representa de forma integrada la manera en que los niveles estratégico, específico y operativo se gestionan de forma sincronizada y alineada, asegurando coherencia entre la planificación institucional y la ejecución en territorio.

La articulación entre estos tres niveles es clave para el éxito de las operaciones policiales en el territorio, evitando duplicidad de esfuerzos, optimizando recursos y asegurando que toda acción ejecutada aporte de manera directa al cumplimiento de los objetivos institucionales. Esta integración, sustentada en las atribuciones y competencias de la Policía Nacional, fortalece la efectividad de la gestión y garantiza que cada resultado operativo esté alineado con la misión institucional.

La **ilustración 25** presenta la estructura del Modelo Estratégico Institucional de la Policía Nacional, en el cual se interrelacionan los componentes que conforman la gestión institucional y el servicio policial. Esta representación permite comprender que el modelo no solo define lo que se debe hacer, sino que también especifica cómo se debe realizar para alcanzar la excelencia en resultados. Toda esta estructura se encuentra alineada para aportar de manera directa a los planes ministeriales de seguridad, al Plan Nacional de Desarrollo y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular aquellos vinculados a la paz, la justicia y las instituciones sólidas.

Ilustración 25: Modelo Estratégico Institucional



Elaborado por: DPL-CG

En este esquema, el “cómo”, se materializa dentro de la gestión institucional, el cual incorpora los procesos, metodologías, recursos y capacidades que la institución despliega para cumplir sus objetivos. Comprende la planificación, implementación, seguimiento y evaluación bajo criterios de mejora continua, asegurando la eficiencia y efectividad de cada acción emprendida.

Por su parte, el “qué”, se expresa en el servicio policial, orientado directamente a la atención, protección y seguridad de la ciudadanía. Este componente establece los objetivos y resultados esperados que responden a las demandas sociales y a las prioridades estratégicas de seguridad pública, manteniendo un enfoque centrado en las personas y en el respeto a los derechos humanos.

En el núcleo del éxito de este modelo se encuentra la estrategia institucional, concebida como el eje articulador que vincula la misión y visión con los objetivos estratégicos, las políticas, los lineamientos y las acciones en todos los niveles de gestión. Es esta estrategia la que asegura que la gestión institucional y el servicio policial avancen de manera coherente, integrada y orientada a resultados, garantizando así el cumplimiento efectivo de la misión institucional.

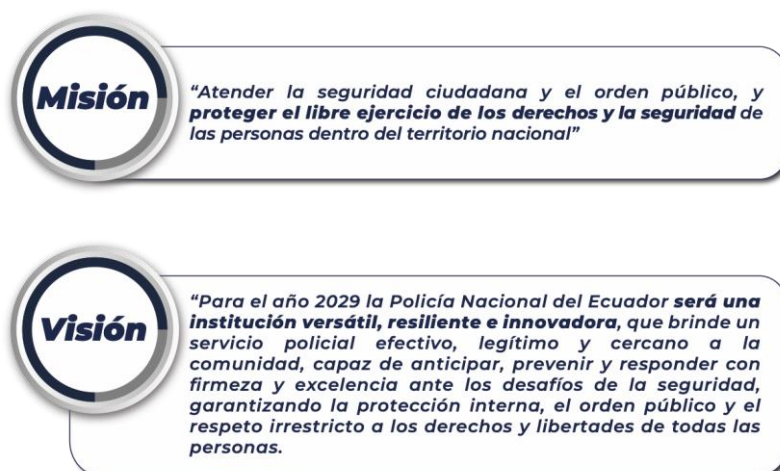
En el marco del Modelo Estratégico Institucional, la gestión institucional se orienta principalmente a la administración de procesos internos de apoyo y naturaleza adjetiva, priorizando la eficiencia entendida como la optimización de recursos humanos, financieros, logísticos y tecnológicos para propiciar el funcionamiento sostenible de la organización. En contraste, el servicio policial constituye la dimensión externa, dirigida directamente a la ciudadanía, donde prevalece la interacción con el cliente, la ejecución de procesos sustantivos y la generación de valor público a través del cumplimiento de la misión constitucional y legal, privilegiando la eficacia como capacidad de lograr los resultados propuestos en materia de seguridad y convivencia. El Modelo Estratégico, desde su nivel estratégico, integra y alinea ambos enfoques bajo el criterio de efectividad, concebida como la suma y armonización de la eficiencia administrativa con la eficacia operativa, asegurando que la gestión institucional y el servicio policial actúen de forma complementaria para maximizar el impacto y la legitimidad de la acción policial.

9. ELEMENTOS ORIENTADORES

9.1. MISIÓN Y VISIÓN

La misión y visión institucional constituyen los ejes rectores que orientan la gestión institucional y el servicio policial, configurando la base sobre la cual se sustenta el **Horizonte Estratégico**. Conforme a lo establecido en el artículo 163 de la Constitución de la República del Ecuador (2008), la Policía Nacional tiene como misión “*atender la seguridad ciudadana y el orden público, y proteger el libre ejercicio de los derechos y la seguridad de las personas dentro del territorio nacional*”, función que se ejerce de manera profesional, legítima y efectiva, con respeto irrestricto a los derechos humanos y la dignidad de las personas.

Ilustración 26: Misión y Visión Institucional



Elaborado por: DPL-CG

Por su parte, la visión formulada en el Plan Estratégico Institucional proyecta a la institución como una organización que aprende, anticipa y se adapta de manera constante a un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo, desarrollando cambios estructurales que fortalezcan su capacidad de respuesta y su efectividad en la protección de la seguridad ciudadana y el orden público.

Estos elementos orientadores, misión y visión, no solo definen el propósito y el estado futuro deseado de la institución, sino que también alinean y guían todos los elementos de la planificación en todos los niveles de gestión, garantizando que el accionar policial responda de forma coherente a las demandas de seguridad y convivencia pacífica de la sociedad ecuatoriana. En consecuencia, este **Horizonte Estratégico** se sustenta en una clara dirección institucional, que combina mandato constitucional y proyección prospectiva, para asegurar que cada acción policial esté guiada por el deber de **Servir y Proteger con Firmeza**, dentro de un marco técnico, legal y ético.

9.2. PRINCIPIOS Y VALORES

Ilustración 27: Principios y Valores del Horizonte Estratégico



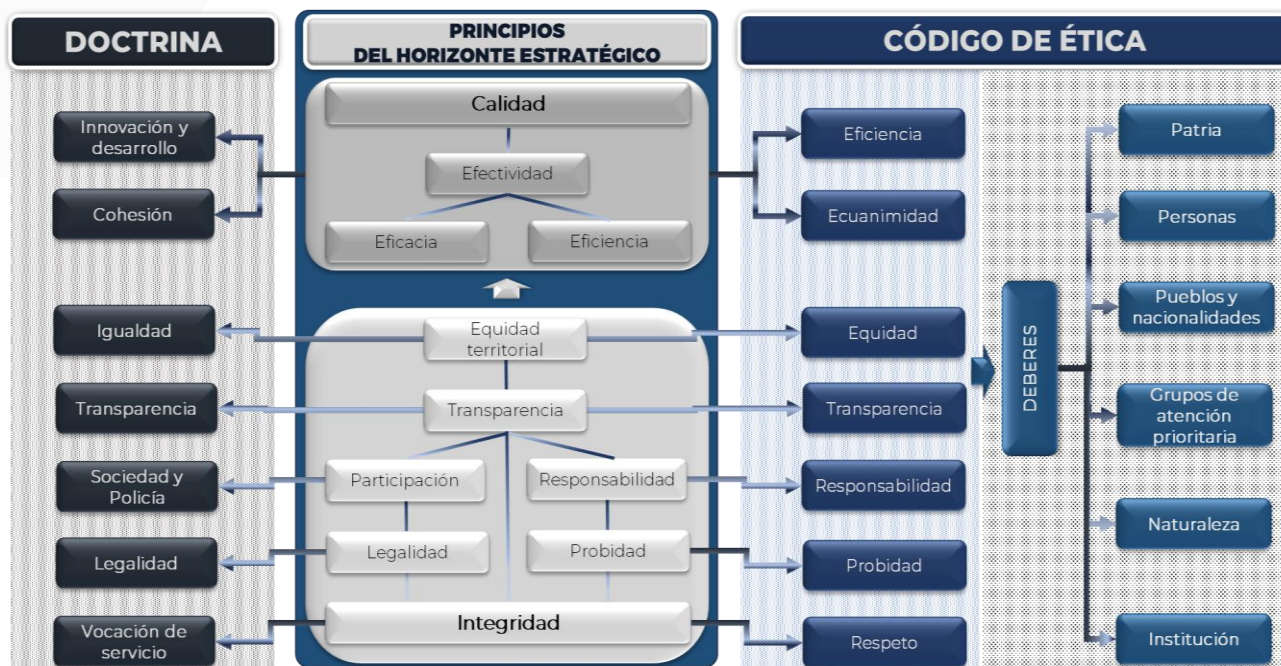
Elaborado por: DPL-CG

Los principios y valores que orientan a los hitos, políticas y lineamientos de este **Horizonte Estratégico**, constituyen la esencia ética y doctrinaria de la Policía Nacional, tal como se señala en la **ilustración 27**. Los principios representan las bases sólidas que sustentan la gestión institucional y el servicio policial, asegurando que cada acción se enmarque en parámetros de probidad, legalidad, integridad, responsabilidad, calidad, efectividad, eficacia, eficiencia, participación, equidad territorial y transparencia. Estos principios funcionan como cimientos firmes que garantizan la excelencia, profesionalismo y legitimidad en el ejercicio de nuestras funciones.

Por su parte, los valores —valor, disciplina, lealtad, patriotismo, honor, honestidad y vocación de servicio— se constituyen en los pilares que sostienen nuestra estrategia de **Servir y Proteger con Firmeza**. Son la fuerza moral y el impulso vocacional que permiten dar fiel cumplimiento a nuestra misión constitucional y esta estrategia institucional de manera efectiva, asegurando que la protección de la seguridad ciudadana y el orden público se realice con excelencia profesional, hacia las personas, la naturaleza y las colectividades como sujetos de derecho.

Los principios que sustentan el **Horizonte Estratégico** se definen, conforme a la Doctrina Institucional de la Policía Nacional del Ecuador, como “*ideas rectoras que orientan el camino hacia el desarrollo institucional, asegurando la permanencia de la Policía en el tiempo, mediante el fiel cumplimiento de su misión*” (Policía Nacional del Ecuador, 2020). La selección de estos principios responde a un análisis y diagnóstico profundo de las nuevas realidades y normativas vigentes, en el que se identificó la necesidad de que tanto la gestión institucional como el servicio policial se adapten a las transformaciones del entorno. Esta “*nueva normalidad*” exige modalidades de actuación más flexibles, eficaces, técnicas, ajustadas y a la par más firmes, ante los desafíos actuales de seguridad y convivencia ciudadana.

Ilustración 28: Alineación a la Doctrina Institucional y Código de Ética



Elaborado por: DPL-CG

Tal como se indica en la **ilustración 28**, estos principios han sido alineados con la Doctrina Institucional (Policía Nacional del Ecuador, 2020) y el Código de Ética de la Policía Nacional (Policía Nacional del Ecuador, 2023), armonizando su base conceptual con los valores y deberes que rigen el accionar policial. Este alineamiento asegura coherencia entre la filosofía institucional y las obligaciones éticas, fortaleciendo la legitimidad, profesionalismo y efectividad del servicio. De esta manera, cada hito, política y lineamiento del **Horizonte Estratégico** se ejecuta sobre cimientos sólidos y pilares valóricos, garantizando el efectivo cumplimiento de la misión constitucional.

El **Horizonte Estratégico** se nutre y alinea con principios y valores establecidos en diversas normativas y documentos institucionales que consolidan la base ética, legal y operativa de la Policía Nacional. Entre ellos, el COESCOP recoge principios como la diligencia, imparcialidad, equidad de género, coordinación, complementariedad, entre otros. (COESCOP, 2016). La Doctrina Institucional de la Policía Nacional define sus principios como ideas rectoras que garantizan la permanencia institucional y precisa la legalidad, relación sociedad-policía, igualdad, transparencia, innovación, neutralidad y cohesión, junto a valores como valor, disciplina, lealtad, patriotismo, honor, honestidad y vocación de servicio (Policía Nacional del Ecuador, 2020).

El Plan Estratégico con Visión Prospectiva 2021-2025 incorpora principios rectores para la gestión pública como transparencia, neutralidad, legalidad, igualdad entre otros, alineados con el servicio policial (Policía Nacional del Ecuador, 2022). Por su parte, el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Policía Nacional establece principios de gestión como legalidad, participación ciudadana, modernización, transparencia, respecto de los derechos humanos, entre otros. (Ministerio del Interior, 2019).

En el marco normativo superior, la Constitución de la República del Ecuador consagra principios de la administración pública como la eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación. (Asamblea Nacional Constituyente, 2008). El COA, en concordancia, desarrolla principios como la eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación,

participación, planificación, transparencia, evaluación, juridicidad, responsabilidad, proporcionalidad y de buena fe (Asamblea Nacional, 2017).

El **Horizonte Estratégico** no solo adopta sus propios principios y valores, sino que también considera y armoniza aquellos recogidos en estas normativas y doctrinas, reconociendo su coincidencia con la filosofía institucional y proyectándolos como pilares para una actuación policial efectiva, legítima y profesional con su misión constitucional. Por lo tanto, dentro de la gestión y servicio policial, se deberán acatar obligatoriamente y por voluntad propia, la aplicación correcta y efectiva de todos los principios señalados, sin embargo al suscitarse un conflicto de valores o principios, se deberá aplicar un adecuado discernimiento ético, priorizando y maximizando los principios constitucionales e institucionales por sobre cualquier circunstancia, tomando en consideración que nuestro principal cliente es la comunidad a través de las personas que los conforman, a los cuales el servicio policial favorece, beneficia y prioriza como condición fundamental de pro ser humano.

9.3. FINALIDAD Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Finalidad

Ilustración 29: Finalidad, objetivos, estrategia e hitos

FINALIDAD	PERSPECTIVA BSC	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIA INSTITUCIONAL	ESTRATEGIAS / HITOS	POLÍTICAS LINEAMIENTOS	
Incrementar la efectividad del servicio policial, para contribuir al mantenimiento del orden público y convivencia pacífica.	CIUDADANÍA	Incrementar la eficacia del servicio policial orientado a las personas y los territorios.	Articulación estratégica y operativa de la gestión y el servicio policial, mediante la excelencia operacional para la intervención territorial diferenciada.	1. Intervención territorial focalizada y contundente.		
				2. Investigación e inteligencia táctica.		
				3. Proximidad comunitaria y vigilancia.		
				4. Gobernanza y Gobernabilidad.		
	TALENTO HUMANO	Incrementar la eficiencia de la gestión del talento humano para fortalecer el bienestar y el desarrollo policial.		5. Bienestar policial.		
				6. Desarrollo de Talento Humano.		
	PROCESOS	Incrementar la eficiencia de la gestión institucional, a través de la mejora de los procesos para para la sostenibilidad institucional.		7. Eficiencia del recurso logístico policial.		
				8. Legitimidad y transparencia		
	PRESUPUESTO	Incrementar la eficiencia de la gestión presupuestaria.		9. Planificación y cultura organizacional.		
				10. Presupuesto por resultados		

Elaborado por: DPL-CG

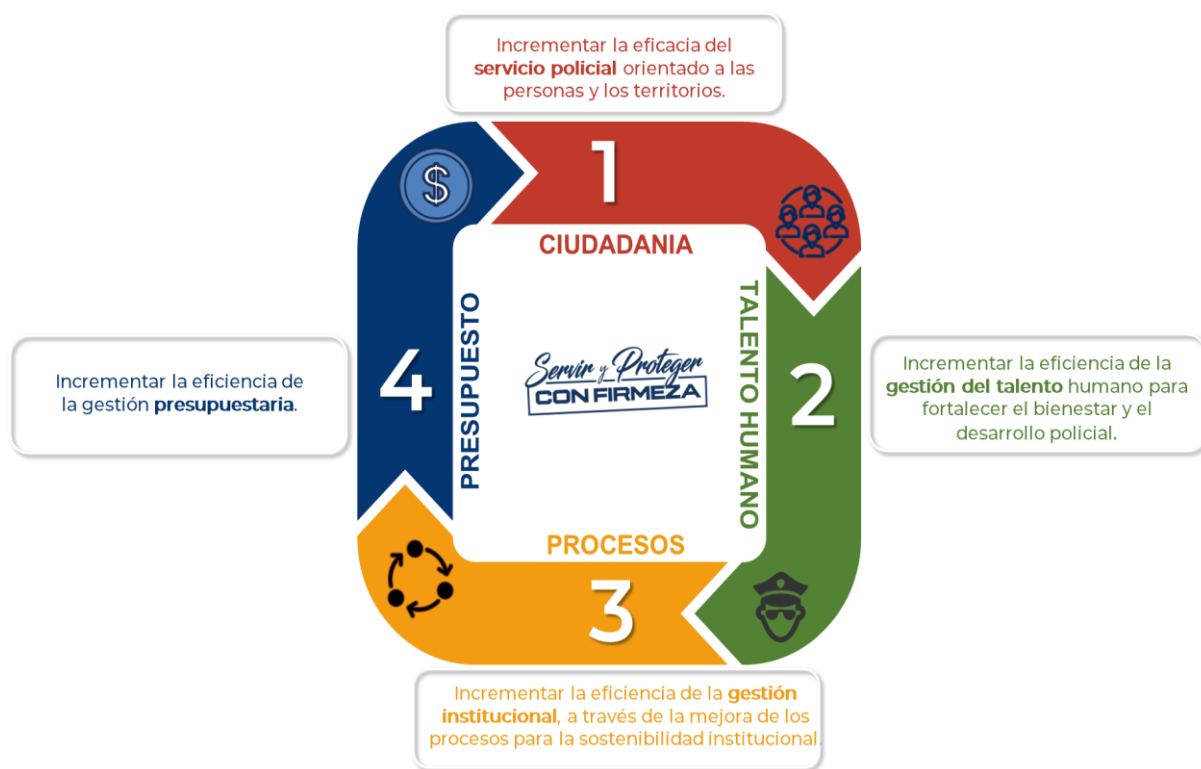
La **finalidad** del **Horizonte Estratégico** representa el fin último que se obtiene de todos los esfuerzos institucionales, proyectándose hacia el fortalecimiento de la calidad del servicio policial, generación de valor público sostenible y la satisfacción ciudadana. Se busca que la atención policial responda de manera efectiva a las diversas necesidades y problemáticas de cada territorio,

contribuyendo al mantenimiento del orden público y a la convivencia pacífica, siempre bajo un estricto apego al respeto y protección de los derechos humanos. En este contexto, la finalidad queda expresada como: “Incrementar la efectividad del servicio policial, para contribuir al mantenimiento del orden público y convivencia pacífica”, siendo la **ilustración 29** la que muestra la estructura donde los hitos, la estrategia y los objetivos estratégicos se articulan para alcanzar este fin deseado.

Objetivos estratégicos

Los **objetivos estratégicos** del **Horizonte Estratégico** representan los resultados esperados por la institución policial, formulados tras un proceso de diagnóstico y análisis. Cada uno se alinea con los objetivos del Plan Estratégico Institucional, con la misión y visión institucional y con los principios y valores que orientan la gestión institucional y el servicio policial. Estos objetivos buscan responder a las necesidades ciudadanas de seguridad pública, optimizar recursos, fortalecer capacidades internas y asegurar la sostenibilidad del servicio, conforme a las perspectivas del Balance Scorecard representadas en la **ilustración 30**.

Ilustración 30: Objetivos del Horizonte Estratégico



Elaborado por: DPL-CG

El **Horizonte Estratégico** se alinea al Objetivo 3 del **Plan Nacional de Desarrollo 2025–2029 “Ecuador no se detiene”**, en especial a la Política 3.2, que prioriza la lucha contra el crimen organizado, la delincuencia común, la violencia y los delitos. A través de la prevención, investigación, proximidad comunitaria, vigilancia territorial, modernización tecnológica y cooperación interinstitucional, la Policía contribuye a la reducción sostenida de la violencia criminal, la desarticulación de redes delictivas y la recuperación de espacios seguros. De esta manera, fortalece la convivencia pacífica, el respeto a los derechos humanos y la confianza ciudadana, aportando a la meta nacional de disminuir los homicidios intencionales y garantizar un entorno seguro y justo. Adicional aporta en a la política 3.3 de anticipación de amenazas a base de

la potenciación de la inteligencia, política 3.5 de fortalecimiento de la investigación penal y a la política 3.6 de prevención de violencia de género.

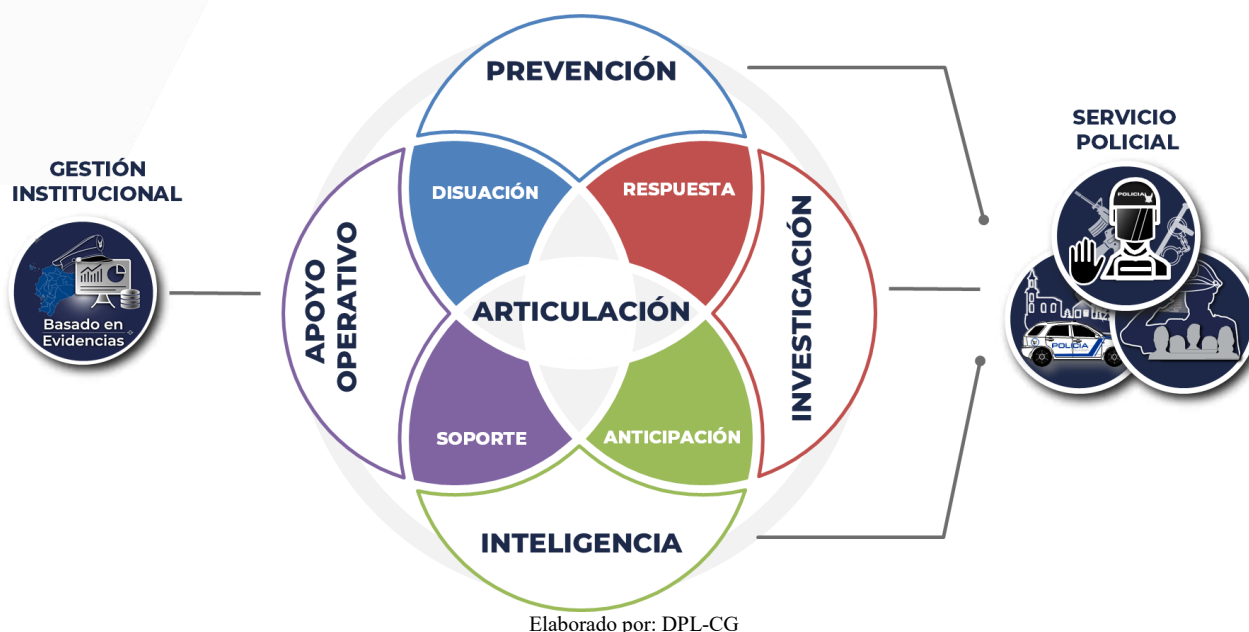
- **Objetivo Estratégico 1: Incrementar la eficacia del servicio policial orientado a las personas y los territorios.** Este objetivo fortalece la capacidad operativa y preventiva de la institución policial, asegurando intervenciones oportunas, firmes, contundentes, legítimas y diferenciadas según las características de cada territorio, para consolidar un servicio cercano, confiable y generador de valor público para la ciudadanía.
- **Objetivo Estratégico 2: Incrementar la eficiencia de la gestión del talento humano para fortalecer el bienestar y el desarrollo policial.** Su finalidad es optimizar la administración del personal policial, potenciando su formación, capacitación, especialización, motivación y condiciones de bienestar, asegurando que el capital humano cuente con las capacidades y el compromiso necesario para cumplir con la misión institucional en excelencia.
- **Objetivo Estratégico 3: Incrementar la eficiencia de la gestión institucional, a través de la mejora de los procesos para la sostenibilidad institucional.** Este busca fortalecer la gestión interna institucional mediante la optimización de procesos, la consolidación de una cultura organizacional basada en legitimidad y transparencia, el perfeccionamiento de la planificación y la comunicación, asegurando el uso eficiente de los recursos logísticos y la sostenibilidad institucional.
- **Objetivo Estratégico 4: Incrementar la eficiencia de la gestión presupuestaria.** Busca optimizar el manejo de los recursos financieros, promoviendo una asignación y ejecución responsable y transparente, alineada a las prioridades estratégicas, para que cada gestión financiera genere el máximo impacto en el servicio policial y la seguridad ciudadana.

Los elementos orientadores y los objetivos estratégicos han sido estructurados según la guía metodológica de planificación de la Secretaría Nacional de Planificación (2024), en la cual el objetivo 1 corresponde a la "razón de ser" y los objetivos 2, 3 y 4 corresponden al "fortalecimiento institucional".

9.4. ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

La estrategia institucional del *Horizonte Estratégico* constituye el lineamiento general que orienta todas las acciones para alcanzar los objetivos estratégicos y, en consecuencia, la finalidad institucional. Nacida de un riguroso proceso de diagnóstico y análisis, esta estrategia se sustenta en la articulación efectiva de nuestros subsistemas y del componente de apoyo, identificada como la ventaja competitiva más sólida para enfrentar las problemáticas actuales de inseguridad y crimen organizado, asegurando un servicio policial diferenciado por su calidad y dirigido a toda la ciudadanía.

Ilustración 31: Estrategia Institucional



El subsistema de prevención tiene como propósito prevenir y disuadir la oportunidad delictual, implementando acciones que fortalezcan la seguridad ciudadana antes de que el delito ocurra. El subsistema investigativo se orienta a responder de manera efectiva ante los hechos delictivos, desarrollando procesos investigativos sólidos en apoyo a la Fiscalía, con enfoque técnico y resultados verificables. El subsistema de inteligencia busca anticipar el delito desde una perspectiva estratégica y táctica, actuando con conocimiento, inteligencia y evidencias para neutralizar amenazas de forma proactiva. El componente de apoyo operativo respalda a todos los subsistemas, proporcionando los recursos, logística y soporte necesarios para la ejecución exitosa de las operaciones. La sincronización entre la gestión institucional y el servicio policial se convierte así en la estructura idónea para propiciar un accionar profesional, legítimo y efectivo.

El servicio policial orientado a las personas y dirigido de manera externa, define las nuevas modalidades de actuación y prestación del servicio policial mediante estrategias, tácticas, técnicas y acciones operativas adaptadas a las particularidades de cada entorno. Por su parte, la gestión institucional basada en evidencias, se enfoca en el manejo interno institucional, asegurando que los procesos administrativos y logísticos a base del conocimiento, hagan viable la prestación de un servicio policial de calidad.

La estrategia institucional del *Horizonte Estratégico* se define en la “*Articulación estratégica y operativa de la gestión y el servicio policial, mediante la excelencia operacional para la intervención territorial diferenciada*”, tal como se observa en la **ilustración 31**, la cual integra de manera sincronizada los subsistemas policiales junto con el componente de apoyo, asegurando que la gestión institucional basada en evidencias y el servicio policial orientado a las personas trabajen de forma conjunta para alcanzar los objetivos estratégicos y la finalidad institucional.

La Estrategia Operacional 3D

Ilustración 32: Estrategia operacional 3D



Elaborado por: DPL-CG

La **Estrategia Operacional 3D**, desarrollada en detalle en el Anexo 2, se estructura como una arquitectura operativa integral de intervención policial, mediante la cual la Policía Nacional del Ecuador convierte el direccionamiento estratégico institucional en despliegue territorial diferenciado, presión operativa sostenida y control institucional evaluable. Esta arquitectura ordena de manera sistémica la relación entre conducción estratégica, modalidades del servicio policial, ejes estratégicos, tácticas, acciones operativas e instrumentos de medición, asegurando coherencia, trazabilidad y continuidad del esfuerzo en el territorio.

Desde su diseño, la **Estrategia 3D** materializa el **Horizonte Estratégico Institucional “Servir y Proteger con Firmeza”**, operativizando los primeros hitos estratégicos mediante una lógica de intervención diferenciada, focalización del esfuerzo y sostenimiento del control territorial legítimo. La arquitectura garantiza que la planificación estratégica se traduzca en intervención policial verificable, conducida jerárquicamente y evaluada por resultados, conectando de forma directa el nivel estratégico con la ejecución operativa.

El diseño estructural de la Estrategia 3D se apoya en las Estrategias de Servicio Policial, entendidas como modalidades de despliegue del servicio en el territorio. Estas modalidades organizan el empleo del servicio policial según la fenomenología criminal, el nivel de conflictividad y la demanda ciudadana, regulando intensidad, persistencia, concentración de recursos y tipo de intervención. A través de ellas, la Estrategia 3D proyecta su esfuerzo operativo y asegura proporcionalidad, efectividad y legitimidad en la intervención.

Las **estrategias de servicio** y su alineación funcional con los pilares internacionales de la UNODC (2022), se estructuran de la siguiente manera:

- **Intervención Focalizada → Perseguir**



- **Vigilancia y Respuesta → Proteger**
- **Proximidad Comunitaria → Prevenir**
- **Promover** → Pilar transversal incorporado mediante gobernanza, análisis, derechos humanos y uso legítimo de la fuerza

Sobre estas modalidades de servicio se despliega el núcleo operativo de la arquitectura: los **diez ejes específicos**, concebidos como líneas de esfuerzo permanentes orientadas a intervenir centros de gravedad del crimen organizado, dinámicas de violencia y condiciones que facilitan la reproducción del delito. Los ejes estructuran el esfuerzo policial en el tiempo, permiten sostener presión operativa y generan acumulación de efectos, reduciendo la capacidad de adaptación criminal. Los ejes alineados a las estrategias de servicio, son:

Intervención Focalizada (Perseguir)

1. Intervención a capacidades criminales y economías ilícitas
2. Fronteras, puertos y aeropuertos
3. Centros carcelarios y zonas de seguridad
4. Ejes viales y corredores logísticos
5. Redes estratégicas y ciberespacio
6. Saturación objetiva en núcleos de letalidad

Vigilancia y Respuesta (Proteger)

7. Patrullaje inteligente situacional
8. Atención priorizada y resolutive de auxilios ciudadanos

Proximidad Comunitaria (Prevenir)

9. Proximidad Comunitaria Inteligente (QR-IA)
10. Sostenimiento comunitario del control territorial

La arquitectura define con claridad la secuencia de ejecución que conecta el nivel estratégico con la intervención en territorio. Las tácticas organizan el empleo de capacidades policiales y conducen la maniobra operativa; las acciones operativas materializan la intervención concreta en el territorio; y los indicadores y metas permiten medir desempeño e impacto, garantizando evaluación objetiva y control institucional. Esta relación se consolida en la Matriz de Tácticas y Acciones 3D, instrumento técnico central para la planificación, monitoreo, rendición de cuentas y mejora continua. La arquitectura incorpora de manera sistemática el uso de técnicas operativas, alineadas principalmente a la prevención situacional del delito, orientadas a intervenir condiciones inmediatas que facilitan la comisión del delito, elevar el riesgo percibido del infractor y reducir oportunidades criminales, fortaleciendo la disuasión y el control territorial dentro del ámbito competencial policial.

De forma transversal, la Estrategia Operacional 3D integra enfoques estructurales obligatorios que condicionan y legitiman toda la intervención:

- Articulación intra e interinstitucional
- Análisis integral y permanente de la información
- Protección y garantía de los derechos humanos
- Uso legítimo de la fuerza

En conjunto, la arquitectura de la Estrategia Operacional 3D, desarrollada en el Anexo 2, configura un sistema de intervención policial coherente, diferenciado y evaluable, que permite materializar el **Horizonte Estratégico Institucional**, desplegar el servicio policial conforme a la realidad territorial, ejercer presión operativa sostenida y legítima, evaluar resultados con evidencia objetiva y ajustar la intervención mediante mejora continua. Esta arquitectura ordena la acción policial frente a escenarios complejos de violencia, consolidando el rol constitucional en el control territorial legítimo y la protección de la ciudadanía.

Operativización del Horizonte Estratégico Institucional

La **Operativización del Horizonte Estratégico Institucional “Servir y Proteger con Firmeza”**, desarrollada en el Anexo 1 de este Horizonte, es el instrumento de conducción mediante el cual el Comando General define la forma en que la estrategia institucional se convierte en acción policial concreta, ordenada y evaluable en el territorio. Su finalidad es asegurar que la visión, los objetivos estratégicos, la estrategia institucional, los hitos, políticas y lineamientos se traduzcan en resultados verificables en la gestión institucional y en el servicio policial, garantizando coherencia estratégica, continuidad operativa y orientación a resultados en todo el territorio nacional.

La operativización del **Horizonte** se ejecuta bajo el Modelo Estratégico Institucional y un enfoque metodológico único y obligatorio, sustentado en el Ciclo de Mejora Continua (Planificar–Hacer–Verificar–Actuar), mediante el cual las Direcciones Generales y Nacionales, Zonas, Subzonas y

a estratégica, específica y
Desempeño (KPIs) y
institucional y toma
en el territorio.





10. ESTRATEGIAS: HITOS DE LA GESTIÓN

Los *hitos de la gestión* del *Horizonte Estratégico* constituyen estrategias clave diseñadas para alcanzar los objetivos estratégicos definidos, y se encuentran representados en la **ilustración 33**. Su determinación es el resultado de un riguroso proceso de diagnóstico y análisis, en el que se emplearon herramientas de planificación estratégica y de anticipación, permitiendo identificar con precisión las áreas de intervención prioritarias. Cada hito está compuesto por políticas y lineamientos que operacionalizan las acciones necesarias para alcanzar la finalidad institucional y generar valor público sostenible.

Ilustración 33: Estrategias: Hitos de la gestión





Elaborado por: DPL-CG

Desde un enfoque técnico, los **hitos 1 al 4** se enmarcan en el *Objetivo Estratégico 1*, correspondiente a la perspectiva de ciudadanía, y están orientados al servicio directo a la comunidad. Estos hitos forman parte de la dimensión de eficacia del servicio y se enfocan en la protección, atención y proximidad con la ciudadanía, así como en el control territorial y la respuesta frente a amenazas a la seguridad pública.

Los hitos 5 y 6 se alinean con el *Objetivo Estratégico 2* de talento humano, priorizando el bienestar policial y el desarrollo profesional del personal policial. En este caso, el énfasis está en la mejora de las condiciones y capacidades internas, fortaleciendo así la base humana que sostiene la operación institucional.

Por su parte, los hitos 7, 8 y 9 integran el *Objetivo Estratégico 3* de procesos, orientado a optimizar la gestión interna, la transparencia, la legitimidad y la cultura organizacional, asegurando que los procedimientos institucionales respalden de forma eficiente la misión policial. Finalmente, el hito 10 se enmarca en el *Objetivo Estratégico 4* de presupuesto, asegurando la eficiente gestión financiera.

Los hitos del objetivo 1, representan la dimensión de la eficacia del servicio policial, con un carácter externo de prestación de servicios, para lo cual es necesario e indispensable un modelo de servicio policial orientado a la ciudadanía, tomando en consideración esta perspectiva.

Por otro lado, los hitos del *Objetivo 2*, *Objetivo 3* y *Objetivo 4* corresponden a la eficiencia de la gestión institucional, con un carácter interno propio de un modelo de gestión policial el cual es requerido para el correcto funcionamiento de los procesos internos de apoyo institucional que dan soporte y viabilidad al modelo de servicio policial, para responder con profesionalismo, legitimidad y efectividad a las demandas de la ciudadanía.



En definitiva, dentro del marco del *Horizonte Estratégico*, los **hitos** representan estrategias de intervención diseñadas para actuar sobre las variables priorizadas que inciden en la gestión institucional y en el servicio policial. Las **políticas** se constituyen en reglas y directrices del nivel estratégico institucional, que orientan la toma de decisiones y establecen un marco de coherencia para la acción. Los **lineamientos**, por su parte, son las líneas de acción que materializan dichas políticas, traduciendo sus disposiciones en orientaciones operativas y aplicables. Tanto políticas como lineamientos aportan directamente al cumplimiento de los hitos, y estos, a su vez, apoyados en la estrategia institucional, contribuyen al logro de los objetivos estratégicos y de la finalidad institucional.

En el siguiente acápite se presentan los hitos estratégicos con sus respectivas definiciones, integrados a las políticas y lineamientos que los operacionalizan, los cuales constituyen disposiciones de obligatorio cumplimiento en el marco de la estrategia institucional de articulación entre subsistemas y componentes de apoyo. Estos instrumentos fueron diseñados a partir de los cruces del análisis FODA y posteriormente validados y ajustados, considerando las brechas, necesidades institucionales, demanda ciudadana, nudos críticos, centros de gravedad, amenazas, riesgos y oportunidades del sistema de seguridad pública nacional.

HITO

1

*Intervención territorial
focalizada y contundente
contra las estructuras
delictivas de naturaleza
criminal.*



10.1. HITO 1

INTERVENCIÓN TERRITORIAL FOCALIZADA Y CONTUNDENTE CONTRA LAS ESTRUCTURAS DELICTIVAS DE NATURALEZA CRIMINAL.

Se centra en una intervención territorial focalizada y contundente contra las estructuras delictivas que amenazan la seguridad ciudadana y el orden público, combinando acciones de alto impacto, control sostenido y despliegue diferenciado según la dinámica criminal. Su objetivo principal es desarticular, debilitar y neutralizar redes criminales mediante operaciones tácticas masivas, hiperfocalizadas y articuladas entre prevención, investigación e inteligencia, sustentadas en análisis delictual avanzado y toma de decisiones basada en evidencia. Las políticas abarcan desde el golpe frontal al crimen organizado, la asignación estratégica de recursos por riesgo territorial, la interoperabilidad de subsistemas, el uso legítimo y dinámico de la fuerza en contextos ordinarios y de excepción, hasta el fortalecimiento del análisis criminal y prospectivo para anticipar tendencias, identificar patrones delictivos y orientar intervenciones eficaces. Este hito busca consolidar un control estratégico del territorio, bloquear el reacomodamiento criminal y asegurar que toda actuación policial cumpla con los más altos estándares legales, constitucionales y de derechos humanos.

10.1.1. POLÍTICA 1.1

Intervención táctica en los distritos priorizados.

Desplegar un golpe frontal, masivo y ofensivo al crimen organizado, mediante una intervención táctica policial con alta intensidad operativa de cero tolerancia a la violencia, orientada a desarticular, afectar y debilitar economías y estructuras criminales en distritos priorizados, mediante acciones sostenidas, articuladas y legalmente sustentadas, que permitan recuperar el orden público, seguridad ciudadana y ejercer control estratégico del territorio.

LINEAMIENTOS

- | | |
|-------|--|
| 1.1.1 | <i>Ejecutar una ofensiva integral a estructuras delictivas mediante intervenciones tácticas de alto impacto, sostenidas, estrictas, articuladas y legalmente sustentadas, orientadas a contener y desacelerar los niveles de violencia criminal en distritos de alta conflictividad.</i> |
|-------|--|

- 1.1.2 *Masificación de los operativos policiales articulados con Fuerzas Armadas, Fiscalía, GAD's, entre otras entidades competentes, con enfoque de estrangulamiento de redes criminales y control táctico simultáneo del territorio para evitar el reacomodamiento estructural, de acuerdo a la tipología de tipo de operativos establecida.*
- 1.1.3 *Desplegar unidades móviles de intervención táctica de fácil desplazamiento con capacidades reforzadas, de reacción rápida y versátil según la dinámica criminal, para ejecutar operaciones policiales que afecten centros de poder criminal, impidan su reorganización y contribuyan a debilitar, desorganizar y desarticular estructuras delictivas activas.*
- 1.1.4 *Implementar grupos de intervención antidelincuencial para operaciones policiales masivas y sincronizadas como estrategia de saturación operativa en núcleos de letalidad, fortaleza operativa y concentración en masa, orientadas al control del territorio estratégico y al bloqueo del principio de oportunidad de las organizaciones criminales que disputan el dominio local.*
- 1.1.5 *Ejecutar procesos progresivos de detección, afectación, desorganización, debilitamiento y desarticulación de estructuras criminales (GDC, GDO, GAO y GDOT), priorizando aquellos grupos con dominio de economías ilícitas y generación de violencia letal en el entorno.*
- 1.1.6 *Neutralizar objetivos criminales de alto e intermedio valor, mediante inteligencia operativa, análisis criminal predictivo y trazabilidad logística, enfocando las intervenciones en líderes, mandos, brazos operativos y operadores logísticos de las redes criminales.*
- 1.1.7 *Desmantelar mercados criminales mediante ocupación territorial estratégica, interdicción, afectación financiera y corte logístico de actividades delictivas (microtráfico, armas, extorsión, sicariato, etc), como medida esencial para debilitar las bases de sostenibilidad criminal.*

10.1.2. POLÍTICA 1.2

Intervención territorial diferenciada para la desaceleración del delito y la violencia.

Intervenir en el territorio de manera diferenciada que distribuya los recursos policiales según la caracterización de la violencia y la demanda operativa, con acciones focalizadas que permitan evitar el reacomodamiento criminal, contener la violencia, y propiciar un despliegue sostenible, adaptado a las necesidades y realidades de cada entorno.

LINEAMIENTOS

- 1.2.1 *Ejecutar el control del territorio estratégico mediante interdicciones tácticas en nodos logísticos del crimen organizado (puertos, pasos fronterizos, aeropuertos y rutas criminales), articulando recursos según criticidad y bloqueando el principio de oportunidad estructural.*
- 1.2.2 *Aplicar acciones coordinadas en tiempo y espacio con despliegues simultáneos, movilidad táctica sostenida y vigilancia anillada, para evitar el reacomodamiento de estructuras delictivas tras las intervenciones y afianzar el control policial del entorno.*
- 1.2.3 *Priorizar el uso de recursos policiales a través de matrices de riesgo territorial, análisis geocriminológico y escenarios prospectivos, asignando capacidades conforme a necesidades operativas, concentración de la violencia y demanda de seguridad.*
- 1.2.4 *Implementar intervenciones hiperfocalizadas en teselas microterritoriales con base en mapeos dinámicos de violencia, para contener los focos de criminalidad organizada y ejecutar acciones específicas que reduzcan la impunidad territorial.*
- 1.2.5 *Desarrollar una gestión territorial diferenciada según tipología delictiva, patrones de violencia y niveles de vulnerabilidad, adecuando el tipo de respuesta policial (preventiva, disuasiva, investigativa y de anticipación) a la fenomenología criminal de cada entorno.*
- 1.2.6 *Realizar procesos técnicos de caracterización de la violencia con enfoque de oferta y demanda delictiva, analizando variables como victimización, rentabilidad criminal, permanencia estructural, presencia institucional, temporalidad, habitualidad, conectividad, niveles de exposición al crimen organizado y percepción comunitaria.*

- 1.2.7 *Intensificar el seguimiento técnico de las estrategias, tácticas y planes de acción de Intervención Integral en distritos priorizados, con articulación operativa de los tres subsistemas y el componente de apoyo, para asegurar la trazabilidad de impactos, eficacia de objetivos y sostenibilidad de la intervención.*
- 1.2.8 *Orientar el monitoreo al análisis de patrones de riesgo y alertas tempranas, anticipando amenazas criminales y asegurando respuestas oportunas que debiliten, desorganicen y desarticulen redes delictivas, apoyados de técnicas de prevención situacional.*
- 1.2.9 *Implementar pilotos escalables del nuevo Modelo de Servicio Policial en territorios de alta criticidad, evaluando su impacto en factores criminógenos y ajustando su diseño operativo para una replicación nacional con evidencia de efectividad y mejora continua.*
- 1.2.10 *Rediseñar la planificación operativa en cada territorio, mediante el despliegue de planeación de operativos ordinarios, extraordinarios y especiales, a base de un previo análisis integral de variables delictuales, estratégicas y de inteligencia, que determinen la caracterización, dinámica y desplazamiento de las organizaciones delictivas y criminales, con el fin de intervenir en la oportunidad delictual.*

10.1.3. POLÍTICA 1.3

Intervención con articulación integral de los subsistemas de prevención, investigación e inteligencia.

Fortalecer la articulación operativa de los subsistemas de prevención, inteligencia e investigación en los territorios priorizados y zonas de seguridad, en coordinación del componente de apoyo, para consolidar intervenciones integrales, sincronizadas y seguras, que minimicen riesgos y maximicen el impacto en la desarticulación de redes criminales, sin descuidar los demás territorios.

LINEAMIENTOS

- 1.3.1 *Repotenciar los operativos ordinarios, extraordinarios y especiales con articulación sincronizada de los subsistemas de prevención, inteligencia e investigación, consolidando intervenciones integrales orientadas a desorganizar, afectar y desarticular estructuras criminales en zonas críticas.*
- 1.3.2 *Desconcentrar de forma permanente las capacidades de investigación e inteligencia hacia territorios de alta conflictividad, estableciendo nodos tácticos con autonomía funcional y alineación táctica al control territorial diferenciado.*
- 1.3.3 *Desplegar servicio policial articulado a nivel nacional, con prioridad en los territorios críticos, gestionando que la priorización de zonas críticas no genere desprotección en otras áreas del país, analizando el desplazamiento y dinámica de los grupos delictuales, aplicando el principio de la equidad territorial y sostenibilidad.*
- 1.3.4 *Coordinar la gestión de información entre subsistemas, mediante mecanismos interoperables, generando conocimiento e inteligencia procesable, oportuna y focalizada para fortalecer las decisiones operativas, prevenir amenazas y anticipar eventos no deseados.*
- 1.3.5 *Realizar acciones tácticas e investigativas especializadas y articuladas en los nodos de conectividad transnacional (puertos, aeropuertos y zonas fronterizas) utilizados para actividades ilegales que favorecen a las economías ilícitas en el territorio nacional, con el uso de herramientas técnicas de perfilamiento, detección, obtención de información que provoquen el incremento del costo operativo de la movilidad criminal.*
- 1.3.6 *Realizar intervenciones policiales en los centros de privación de libertad y sus perímetros declarados como zonas de seguridad del Estado, bajo conducción del poder civil y estricta sujeción a la normativa de carácter excepcional, temporal y complementaria para la Policía Nacional, realizando el control, requisas técnicas, operativos constantes, y controles sistemáticos, para la prevención de amotines e involucramiento de las personas privadas de la libertad en el cometimiento de delitos.*

- 1.3.7 *Implementar acciones operativas masivas bajo la redistribución estratégico de recursos existentes, para saturar de manera objetiva los núcleos de letalidad identificados y sus corredores de movilidad, nodos urbanos críticos y espacios facilitadores de violencia a través de Grupos de Intervención Operativa de Saturación en territorios de mayor conflictividad.*

10.1.4. POLÍTICA 1.4

Toma de decisiones basadas en análisis de información delictual y criminal.

Fortalecer la toma de decisiones estratégicas y operativas a través del aprovechamiento sistemático de la información delictual y criminal, incorporando metodologías actualizadas, herramientas tecnológicas y análisis geoespacial, predictivo y prospectivo, para identificar factores generadores de violencia, anticipar escenarios de riesgo y direccionar acciones eficaces con base en evidencia y conocimiento.

LINEAMIENTOS

- | | |
|-------|--|
| 1.4.1 | <i>Fortalecer el análisis de información criminal a nivel desconcentrado, con interoperabilidad nacional y enfoque geo delictivo, para generar conocimiento y evidencia que sustenten decisiones diferenciadas en contextos de alta conflictividad.</i> |
| 1.4.2 | <i>Establecer mecanismos de validación del dato con criterios de trazabilidad, confiabilidad y oficialidad, que garantice la integridad de la información utilizada para planificación y toma de decisiones policiales.</i> |
| 1.4.3 | <i>Mejorar la aplicación de metodologías en el análisis delictual y criminológico, incorporando minería de datos, inteligencia artificial y herramientas geoespaciales para anticipar tendencias y patrones delictivos.</i> |
| 1.4.4 | <i>Analizar información criminal con enfoque prospectivo para identificar dinámicas delictivas, tendencias, proyecciones, patrones, economías ilegales y factores de riesgo emergentes, facilitando decisiones anticipatorias frente a amenazas complejas y multiescales.</i> |
| 1.4.5 | <i>Gestionar una estructura tecnológica unificada, que permita el acceso seguro y jerarquizado a bases de datos nacionales e internacionales, asegurando interoperabilidad, control de acceso y protección de la información.</i> |
| 1.4.6 | <i>Generar un sistema de gestión policial integral basado en indicadores clave de desempeño, para orientar la acción operativa, generar alertas, evaluar resultados y ajustar estrategias conforme al impacto medido en los territorios.</i> |
| 1.4.7 | <i>Desarrollar investigaciones científicas para analizar la criminalidad, generar evidencia y conocimiento útil, para fortalecer la toma correcta de decisiones en la prevención y disuasión del delito. Se deberán publicar y difundir los resultados mediante seminarios, talleres y congresos. Estas acciones permitirán comprender mejor la violencia y enriquecer la labor policial, en coordinación con la Academia.</i> |

10.1.5. POLÍTICA 1.5

Uso legítimo de la fuerza en el servicio policial, en contextos ordinarios y excepcionales

Garantizar que el uso legítimo de la fuerza por parte de la Policía Nacional, tanto en condiciones ordinarias como en situaciones excepcionales, se rija por los principios de legalidad, absoluta necesidad, proporcionalidad, precaución, humanidad, no discriminación, rendición de cuentas y respeto irrestricto a los derechos humanos, asegurando la conformidad con las normas vigentes, los estándares internacionales, y los pronunciamientos de la Corte Constitucional del Ecuador.

LINEAMIENTOS

- 1.5.1 *Formular, actualizar y aplicar protocolos y mecanismos normativos regulatorios de actuación policial, compatibles con la Constitución, la normativa nacional, instrumentos internacionales de derechos humanos y los pronunciamientos de la Corte Constitucional, en contextos ordinarios y excepcionales.*
- 1.5.2 *Asegurar que toda intervención operativa, táctica, propia o coordinada, se sustente en una planificación formal que contemple mecanismos de control institucional y parámetros de legitimidad operativa, conforme al bloque de constitucionalidad y la normativa legal vigente. Además, al cierre de cada operación o fase en contextos de violencia armada o situaciones excepcionales, se deberán elaborar informes técnicos de evaluación de efectividad, impactos y resultados, con criterios de rendición de cuentas, trazabilidad, y mejora continua institucional.*
- 1.5.3 *Coordinar de acuerdo a la normativa legal vigente con la Fiscalía General del Estado las acciones investigativas de apoyo, únicamente en el marco de las competencias constitucionales de la Policía Nacional, cuando se trate de delitos cometidos en contextos ordinarios o excepcionales, garantizando que ninguna actuación policial se base en normas o disposiciones suspendidas, anuladas o declaradas inconstitucionales por la Corte Constitucional, y asegurando el pleno respeto a la norma que reviste los principios del bloque de constitucionalidad y del Derecho Internacional de los Derechos Humanos.*
- 1.5.4 *Establecer mecanismos técnicos para la elaboración de productos de inteligencia que permitan identificar y caracterizar grupos armados organizados, así como determinar sus zonas de operación e influencia, exclusivamente dentro del ámbito funcional de inteligencia policial, sujetándose al marco legal vigente y excluyendo el uso de disposiciones de leyes, decretos o reglamentos suspendidos o declarados inconstitucionales por la Corte Constitucional. Todo análisis debe observar los principios de legalidad, necesidad, proporcionalidad y respeto a los derechos humanos.*
- 1.5.5 *Activar los servicios de patrocinio legal y asesoría jurídica para los servidores policiales que participen en intervenciones en las que se haya hecho uso legítimo de la fuerza, tanto en contextos ordinarios como en situaciones o regímenes excepcionales, asegurando su defensa dentro del marco de la legislación nacional, los tratados internacionales de derechos humanos y los principios constitucionales aplicables, de manera previa, durante y posterior.*
- 1.5.6 *Incluir obligatoriamente en la malla curricular del Programa de Capacitación Continua los protocolos, procedimientos y mecanismos regulatorios actualizados que rigen la actuación policial durante estados ordinarios o de excepción, conforme a la normativa legal vigente, los principios del uso legítimo de la fuerza, y los criterios jurisprudenciales establecidos por la Corte Constitucional en materia de estados de excepción, uso legítimo de la fuerza, grave conmoción, conflicto armado y control constitucional.*
- 1.5.7 *Establecer un sistema de alerta y revisión normativa inmediata cuando la Corte Constitucional emita sentencias que suspendan leyes, reglamentos o estados de excepción, a fin de asegurar que la actuación policial se adapte a la nueva situación jurídica y evitar incurrir en vulneraciones o ilegalidades.*
- 1.5.8 *Identificar de forma inmediata a los servidores policiales que hayan intervenido en situaciones de uso letal de la fuerza o enfrentado niveles críticos de violencia, para activar protocolos de acompañamiento psicológico especializado, contención emocional y seguimiento integral que resguarde su salud mental y capacidad funcional.*



10.2. HITO 2

INVESTIGACIÓN E INTELIGENCIA TÁCTICA PARA UNA LUCHA EFICAZ CONTRA EL CRIMEN ORGANIZADO.

Está orientado a consolidar una lucha eficaz contra el crimen organizado mediante el fortalecimiento coordinado de la inteligencia táctica - estratégica y de la investigación criminal especializada, garantizando la legalidad, trazabilidad y efectividad en la gestión y servicio policial. Su objetivo es anticipar, identificar y neutralizar amenazas criminales, caracterizar y monitorear estructuras armadas organizadas, y ejecutar operaciones investigativas que desarticulen y debiliten las redes delictivas, afectando sus liderazgos, capacidades logísticas y fuentes de financiamiento. En este hito, se impulsa la producción de inteligencia prospectiva y operativa, el análisis financiero y criminal, la interoperabilidad con el Sistema Nacional de Inteligencia y la cooperación

internacional, así como el uso de tecnologías para la recolección de evidencia, investigación digital y cibercrimen. Este hito busca que la toma de decisiones se base en evidencia criminal validada, integrando la anticipación estratégica, la especialización investigativa y la articulación interinstitucional para propiciar operaciones efectivas, sostenibles y ajustadas al marco constitucional y legal vigente.

10.2.1. POLÍTICA 2.1

Inteligencia estratégica y táctica, para anticipación e identificación de amenazas.

Fortalecer las capacidades institucionales de inteligencia estratégica, táctica y prospectiva, bajo un enfoque legal, reservado, eficiente y respetuoso del control constitucional, que permitan anticipar amenazas, identificar grupos delictivos, caracterizar grupos armados organizados y orientar decisiones operativas.

LINEAMIENTOS

2.1.1	<i>Consolidar equipos territoriales para la producción de inteligencia estratégica, táctica y prospectiva, con capacidad de anticipación de amenazas complejas, elaboración de escenarios y apoyo efectivo a la toma de decisiones operativas y estratégicas.</i>
2.1.2	<i>Fortalecer las capacidades de contrainteligencia territorial mediante análisis de vulnerabilidades críticas, protección de información sensible y despliegue de protocolos o procedimientos de seguridad institucional frente a infiltraciones, amenazas internas o sabotaje.</i>
2.1.3	<i>Conformar equipos especializados en análisis prospectivo del crimen organizado, identificando patrones, rutas criminales, escalamiento de violencia y evolución de estructuras ilícitas, para diseñar intervenciones estratégicas y sostenibles.</i>
2.1.4	<i>Integrar apreciaciones tácticas, inteligencia financiera, análisis criminal, paquetes y alertas operativas en productos útiles, validados, interoperables y con trazabilidad, orientados a la toma de decisiones estratégicas y territoriales con impacto operativo medible.</i>
2.1.5	<i>Articular programas de capacitación continua en inteligencia estratégica, prospectiva, ética, procedimientos del uso legítimo de la fuerza e infiltración táctica, fortaleciendo las competencias técnicas del personal policial.</i>
2.1.6	<i>Establecer mecanismos efectivos de interoperabilidad, flujo seguro de información y enlaces con los subsistemas del SNI, para anticipar amenazas vinculadas al crimen organizado, narcoterrorismo y delitos transnacionales, garantizando la legalidad de las acciones.</i>
2.1.7	<i>Establecer procedimientos institucionales para la identificación, caracterización y monitoreo de estructuras criminales organizadas, garantizando que esta función se ajuste a la Constitución, jurisprudencia de la Corte Constitucional y demás normas legales vigentes, a fin de asegurar la legalidad operativa, evitar responsabilidades jurídicas y preservar la trazabilidad de la actuación institucional.</i>
2.1.8	<i>Integrar procesos de ciberinteligencia y análisis de amenazas tecnológicas en la producción de inteligencia, para detectar, anticipar y neutralizar delitos cometidos a través de medios electrónicos, telemáticos, redes de comunicación digital y ciberespacio que brindan soporte para la sostenibilidad del crimen organizado, permitiendo la identificación de mecanismos de producción, encubrimiento, corrupción financiamiento y prestación de servicios ilegales.</i>

10.2.2. POLÍTICA 2.2

Investigación criminal especializada para respuesta efectiva al delito.

Fortalecer el subsistema de investigación para garantizar la recolección técnica de elementos de convicción y el apoyo técnico-investigativo a la Fiscalía. Esta política se ejecutará en estricto apego al debido proceso, al respeto irrestricto de los derechos fundamentales y a la normativa vigente, priorizando la innovación tecnológica, especialización del talento humano, cooperación interinstitucional e internacional, y la eficacia operativa frente a delitos de alta complejidad y crimen organizado.

LINEAMIENTOS

2.2.1	<i>Ejecutar, en coordinación con la Fiscalía y dentro de las competencias constitucionales y legales vigentes, investigaciones y diligencias técnico-investigativas con enfoque científico y procesal, orientadas a recolectar elementos materiales de convicción, asegurar la trazabilidad probatoria y contribuir a una judicialización eficaz y respetuosa de los derechos humanos frente a las redes del crimen organizado.</i>
2.2.2	<i>Intervenir desde las competencias legales e institucionales, las organizaciones delictivas y estructuras criminales, mediante operaciones planificadas que prioricen la captura de liderazgos, mandos intermedios, brazos operativos y operadores logísticos, afectando su funcionalidad, capacidad de reorganización y desplazamiento. Intervención en organizaciones delictivas priorizando capturas (Grupos de intervención antidelinquencial para capturas de liderazgos en operaciones investigativas).</i>
2.2.3	<i>Optimizar los procedimientos de flagrancia, actos urgentes e investigaciones previas, en coordinación con la Fiscalía y entidades del sistema judicial, garantizando cumplimiento de procedimientos y protocolos técnicos, legales y respeto al debido proceso.</i>
2.2.4	<i>Promover el uso progresivo y articulado de tecnologías avanzadas de análisis de información y vigilancia inteligente, como el reconocimiento facial, analítica de datos masivos, inteligencia artificial y plataformas interoperables, priorizando soluciones sostenibles, éticas y coordinadas con entidades competentes y marcos normativos vigentes.</i>
2.2.5	<i>Reforzar los canales de cooperación internacional para el intercambio seguro de información criminal, la capacitación especializada y la articulación de operaciones contra estructuras transnacionales.</i>
2.2.6	<i>Desconcentrar y fortalecer las unidades investigativas a nivel territorial, asegurando presencia operativa, especialización funcional y capacidad de respuesta efectiva frente al crimen organizado y delitos complejos.</i>
2.2.7	<i>Desarrollar capacidades especializadas en investigación digital y cibercrimen, priorizando el monitoreo y judicialización de redes criminales en entornos virtuales, plataformas financieras digitales y redes sociales</i>
2.2.8	<i>Gestionar la implementación de sistemas de visualización táctica para representar en tiempo real las redes delictivas, rutas logísticas y zonas de influencia, que orienten la toma de decisiones operativas con base en evidencia criminal territorial.</i>
2.2.9	<i>Rediseñar e implementar estrategias operacionales y tácticas eficaces, orientadas a la investigación y desarticulación de los delitos de mayor incidencia e impacto —como extorsiones, secuestros y homicidios— incorporando el análisis de sus dinámicas y modalidades emergentes, incluyendo prácticas como las denominadas “vacunas”. Este lineamiento promoverá una actuación articulada entre las capacidades investigativas, de inteligencia y preventivas, asegurando intervenciones focalizadas, basadas en evidencia y en coordinación interinstitucional, que permitan anticipar, neutralizar y judicializar a las estructuras criminales responsables, asegurando el respeto a la normativa vigente y los derechos humanos.</i>



OTRO

*Proximidad comunitaria y
vigilancia con respuesta
oportuna.*



10.3. HITO 3

PROXIMIDAD COMUNITARIA Y VIGILANCIA CON RESPUESTA OPORTUNA.

Está orientado a consolidar un modelo policial cercano a la comunidad, con vigilancia inteligente, respuesta oportuna y participación ciudadana activa como ejes centrales. Su objetivo es fortalecer la disuasión del delito, la protección de la ciudadanía y la resolución pacífica de conflictos, mediante patrullaje optimizado, control situacional y supervisión estratégica. Incluye políticas para mejorar el servicio de vigilancia territorial con procedimientos diferenciados según tipología urbana, rural o fronteriza; reforzar el control de ejes viales estratégicos con tecnología, inteligencia operativa y cooperación interinstitucional; rediseñar el modelo de Policía Comunitaria con enfoque adaptativo, corresponsabilidad ciudadana y prevención ambiental; y fomentar la confianza y participación social como factor protector contra el delito. Este hito integra el uso de herramientas predictivas, patrullajes focalizados, vigilancia natural, control de armas y empresas de seguridad privada, así como la creación de redes comunitarias y mecanismos de gobernanza local, con el fin de anticipar riesgos y reducir la criminalidad.

10.3.1. POLÍTICA 3.1

Fortalecimiento del servicio de vigilancia y respuesta.

Mejorar el servicio policial en los territorios orientado a las personas, enfocado en la disuasión del delito, protección de la ciudadanía y atención oportuna, mediante patrullaje inteligente, supervisión y control territorial. Se aplicarán técnicas y estrategias de prevención situacional para intervenir en la oportunidad delictual, modificar el entorno y reducir las condiciones que facilitan el delito, incrementando el riesgo de detección, el esfuerzo del infractor, reduciendo provocaciones, excusas y oportunidades.

LINEAMIENTOS

- | | |
|-------|---|
| 3.1.1 | <i>Asegurar una atención policial oportuna, ágil, permanente, respetuosa y efectiva, mediante la aplicación de procedimientos estandarizados de respuesta inmediata, sustentados en un enfoque de proximidad táctica, mediación de conflictos y manejo integral de crisis, articulados al sistema de gestión de incidentes, con el fin de fortalecer la legitimidad institucional y asegurar una atención eficiente y confiable a la ciudadanía.</i> |
| 3.1.2 | <i>Rediseñar el modelo de vigilancia y respuesta, integrando tácticas de supervisión, acciones operativas diferenciadas y despliegues tácticos con base en la categorización de los territorios, niveles de conflictividad y fenómenos delictivos emergentes, articulando los subsistemas institucionales con patrullaje inteligente, vigilancia resolutive, procedimientos de control situacional, y sistemas de gestión de incidentes críticos que aseguren una actuación policial oportuna ante emergencias, crisis y llamadas de auxilio ciudadana.</i> |
| 3.1.3 | <i>Implementar patrullajes inteligentes con hojas de ruta optimizadas, orientadas a la reducción de tiempos de respuesta, planificación de tareas mínimas, cobertura preventiva y presencia estratégica en zonas de mayor riesgo e incidencia delictiva.</i> |

- 3.1.4 *Desarrollar herramientas predictivas delictuales, mediante análisis dinámico de datos, mapas de densidad, minería criminal y correlación de variables territoriales, sociales y operativas, que permitan anticipar patrones de riesgo, identificar zonas críticas emergentes y orientar el despliegue del servicio de vigilancia con base en evidencia técnica, para una asignación eficiente de recursos, intervención preventiva oportuna y mejora continua del patrullaje policial inteligente.*
- 3.1.5 *Establecer sistemas de control del patrullaje mediante tecnología QR SMART y geolocalización, asegurando trazabilidad, supervisión en tiempo real y evaluación de cumplimiento operativo en cada circuito y distrito.*
- 3.1.6 *Diseñar e implementar procedimientos diferenciados de patrullaje, atención y respuesta según tipología territorial (urbano, rural, fronterizo), con adecuación del recurso humano, logístico y técnico a las condiciones y amenazas locales.*
- 3.1.7 *Diseñar y aplicar un mecanismo integral de coordinación operativa con el ECU 911 que promueva la atención oportuna de las llamadas de emergencia, priorizando los auxilios según criterios técnicos, procedimientos y protocolos previamente establecidos. Este mecanismo debe asegurar que cada alerta sea verificada, clasificada y derivada de forma inmediata a las unidades policiales competentes, optimizando el tiempo de respuesta y fortaleciendo la articulación interinstitucional para la seguridad ciudadana.*
- 3.1.8 *Revisar, actualizar y optimizar los procedimientos y protocolos institucionales existentes de respuesta policial ante emergencias de origen natural o antrópico, promoviendo su alineación con el Sistema Nacional Descentralizado de Gestión Integral de Riesgos. Las mejoras deberán enfocarse en acortar los tiempos de activación, clarificar roles y responsabilidades, reforzando la coordinación con autoridades y organismos competentes, para asegurar una actuación eficiente que proteja a la población y restablezca el orden.*
- 3.1.9 *Mejorar los procedimientos policiales para el control y mantenimiento del orden público en eventos de protesta social pacífica y manifestaciones violentas, priorizando la planificación anticipada, capacitación previa, la asignación adecuada de personal y equipamiento, y la coordinación interinstitucional. Todas las actuaciones policiales sean en contextos ordinarios o excepcionales, deberán cumplir de manera estricta la normativa constitucional, legal, administrativa e institucional vigente, así como en cumplimiento de los instrumentos y estándares internacionales de protección a los derechos humanos. Para reestablecer y mantener el orden público, se utilizará los principios y niveles del uso legítimo de la fuerza, privilegiando mecanismos de diálogo, mediación y disuasión.*
- 3.1.10 *Fortalecer procedimientos policiales diferenciados para territorios indígenas, bajo un enfoque de interculturalidad y pluralismo jurídico, que armonice la coexistencia de la justicia ordinaria y la justicia indígena prevista en la Constitución y en instrumentos internacionales de derechos humanos. Estos procedimientos deberán garantizar el respeto a las normas y autoridades propias, reconocer a las colectividades como sujetos de derechos, y fortalecer la coordinación, el diálogo y la confianza mutua, asegurando la efectividad y legitimidad del servicio policial en dichos contextos.*
- 3.1.11 *Implementar mecanismos de articulación y control institucional que prevengan excesos en el ejercicio de la justicia indígena, para propender a que sus prácticas se desarrollen dentro de los límites constitucionales y de los instrumentos internacionales de derechos humanos, protegiendo la vida, la integridad y la dignidad de las personas, y fortaleciendo la capacidad policial para actuar con prudencia operativa, firmeza legal y respeto a la diversidad cultural.*

10.3.2. POLÍTICA 3.2

Intervención policial táctica en ejes viales estratégicos

Fortalecer el control operativo, preventivo y tecnológico del tránsito en los ejes viales estratégicos de movilidad y competencia, especialmente en los tramos priorizados, para reducir la siniestralidad, contener el delito en movilidad, enfrentar amenazas armadas y propiciar asistencia vial oportuna, en articulación con entidades estatales y sociedad civil.

LINEAMIENTOS

- 3.2.1 *Desplegar presencia policial estratégica en ejes viales mediante operativos coordinados intra e interinstitucionales, priorizando tramos viales de alto impacto delictivo y siniestralidad, para ejercer control preventivo y contener amenazas asociadas al crimen organizado y delitos conexos en movilidad.*

- 3.2.2 *Propender a la utilización de sistemas de vigilancia inteligente con cámaras analíticas, detección de placas y rostros, drones de supervisión táctica y conexión al ECU-911, asegurando el monitoreo en tiempo real de zonas críticas, la activación de alertas inmediatas y la trazabilidad operativa ante eventos delictivos, amenazas armadas o accidentes viales.*
- 3.2.3 *Ejecutar controles preventivos en puntos de alta siniestralidad mediante el uso focalizado de cinemómetros, operativos aleatorios articulados y campañas de concienciación ciudadana, integrando estas acciones en una estrategia de vigilancia proactiva, reducción de riesgos viales y educación preventiva continua.*
- 3.2.4 *Focalizar patrullajes viales e intervenciones vehiculares en tramos identificados con alta incidencia delictiva o tránsito de economías ilícitas, aplicando criterios de inteligencia operativa, análisis de patrones logísticos criminales y perfilamiento de amenazas, con capacidad de reacción rápida y uso de herramientas tecnológicas móviles.*
- 3.2.5 *Consolidar redes territoriales de seguridad vial mediante esquemas de participación ciudadana activa con gremios de transportistas, comunidades y actores estratégicos, promoviendo el uso de canales digitales y el ECU-911, como mecanismos de alerta temprana, articulación operativa y corresponsabilidad en la prevención de siniestros y delitos en movilidad.*
- 3.2.6 *Diseñar estrategias de movilidad segura en ejes viales priorizados, mediante la planificación de rutas seguras, señalización preventiva, alternativas operativas de desplazamiento y puntos móviles de auxilio vial, integrando procedimientos o protocolos intra e interinstitucionales de atención a emergencias, asistencia técnica, primeros auxilios e información georreferenciada sobre riesgos, con el fin de consolidar entornos viales protegidos, resilientes y accesibles frente a dinámicas delictivas y operacionales.*
- 3.2.7 *Desplegar operativos dinámicos bajo análisis de patrones de desplazamiento, temporalidad y comportamiento criminal en ejes viales, rutas, tramos, nodos, pasos informales de frontera y puntos de transferencia para el transporte de drogas, armas y explosivos y demás recursos utilizados para las economías criminales a través de vigilancia inteligente para obtener el control territorial legítimo.*

10.3.3. POLÍTICA 3.3

Reingeniería de los servicios de policía comunitaria.

Rediseñar el enfoque de la Policía de Proximidad mediante un modelo territorial adaptativo, participativo e innovador, que integre estrategias de prevención comunitaria orientadas al fortalecimiento de capacidades sociales, corresponsabilidad ciudadana y gobernanza colaborativa, priorizando la cohesión social, la eficacia colectiva y la anticipación a los riesgos territoriales.

LINEAMIENTOS

- 3.3.1 *Rediseñar y actualizar las tácticas y acciones operativas de Policía Comunitaria y sus instructivos, orientando su despliegue hacia la intervención diferenciada sobre factores de riesgo, factores protectores, recuperación anticipada de espacios y mejora verificable del servicio mediante indicadores de resultados e impacto de confianza, percepción y reducción del delito.*
- 3.3.2 *Ejecutar operaciones preventivas de recuperación y ocupación anticipada de territorios en zonas de riesgo, aplicando tácticas de proximidad comunitaria sostenida, alianzas interinstitucionales y acciones multiescalares diferenciadas, con base en perfiles dinámicos de conflictividad y factores criminógenos, como medida preventiva frente al asentamiento delictivo y criminal.*
- 3.3.3 *Fomentar acciones de vigilancia natural, diseño ambiental preventivo y creación de espacios defendibles en entornos urbanos y rurales, integrando participación comunitaria, planificación territorial básica y corresponsabilidad ciudadana, para reducir oportunidades delictivas y mejorar la percepción de seguridad.*

- 3.3.4 *Actualizar manuales e instructivos para los servicios de Policía Comunitaria, que integren procedimientos de actuación, acciones de proximidad, mecanismos de alerta temprana, corresponsabilidad ciudadana y coordinación interinstitucional, incorporando además el análisis y actualización de perfiles fijos y dinámicos de riesgo en zonas comerciales, educativas y residenciales, para anticipar delitos como extorsión, robo y amenazas, mediante el uso de información policial y comunitaria.*
- 3.3.5 *Diseñar y articular acciones comunitarias de prevención ambiental junto a la UPMA, autoridades locales y ciudadanía, incorporando capacitaciones, vigilancia colaborativa, prevención de delitos ambientales, protección de la naturaleza como sujeto de derecho y adaptación al cambio climático, fortaleciendo la corresponsabilidad ecológica como eje fundamental de convivencia, sostenibilidad y prevención del delito.*
- 3.3.6 *Implementar acompañamiento operativo y preventivo en zonas turísticas estratégicas, priorizando patrullajes en sitios turísticos, culturales y patrimoniales, con atención diferenciada a turistas nacionales y extranjeros, en coordinación con la Unidad de Turismo, prestadores de servicios y comunidad local, integrando control visible, orientación preventiva y corresponsabilidad en la gestión de entornos seguros.*
- 3.3.7 *Diseñar e implementar un manual de intervención territorial policial comunitario alineado al Modelo de Desconcentración Territorial, posicionando al policía comunitario como asesor estratégico en la formulación de políticas públicas locales de seguridad, articulador del diagnóstico participativo del territorio y gestor de recursos para el fortalecimiento del servicio de proximidad comunitaria.*
- 3.3.8 *Fortalecer los mecanismos de supervisión y monitoreo de las empresas de seguridad privada, así como del control intensivo de armas letales y no letales, mediante inspecciones integrales, auditorías documentales y operativas y verificación de licencias y permisos, en articulación con el Ministerio del Interior y otras entidades competentes, para prevenir su uso indebido y evitar que se conviertan en canales de expansión o soporte logístico del crimen organizado.*
- 3.3.9 *Fortalecer las acciones preventivas orientadas a evitar la captación de menores por parte de estructuras criminales, mediante programas policiales de proximidad comunitaria, talleres de sensibilización y campañas permanentes en entornos de riesgo, en coordinación con familias, instituciones educativas y redes comunitarias, con el fin de interrumpir el ciclo de vinculación delictiva desde edades tempranas.*
- 3.3.10 *Fase I - Proximidad Comunitaria con Códigos QR – Diagnóstico y Hiperfocalización Territorial: Implementar un sistema de proximidad comunitaria basado en códigos QR, sustentado en un diagnóstico territorial hiperfocalizado que permita la localización estratégica de los dispositivos en zonas priorizadas por incidencia delictiva, conflictividad social y vulnerabilidad situacional, garantizando el contacto ciudadano permanente, la capacitación comunitaria y la recolección sistemática de información. La información obtenida alimentará los procesos de análisis e inteligencia operativa, articulando los subsistemas preventivos, investigativo y de inteligencia, para fortalecer la intervención integral, la percepción de seguridad y la participación comunitaria activa.*
- 3.3.11 *Fase II - Proximidad Comunitaria con Códigos QR – Gestión de Información y Respuesta Operativa: Consolidar la interacción directa entre ciudadanía y Policía Nacional mediante la integración del sistema QR y la línea 1800-delito, facilitando el envío de denuncias, fotografías y videos en tiempo real, asegurando la validación, análisis y trazabilidad de la información por parte de las unidades investigativas y su articulación con el C4I2. Este lineamiento orienta la generación de productos de inteligencia, paquetes investigativos y líneas de intervención táctica hiperfocalizada, fortaleciendo la respuesta oportuna, la judicialización efectiva y la disuasión del delito.*
- 3.3.12 *Fase III-Proximidad Comunitaria Digital mediante Chat Bot Policial con Inteligencia Artificial: Desarrollar e implementar un Chat Bot policial con inteligencia artificial, como canal digital de proximidad comunitaria, orientado a la recepción automatizada de información delictual, orientación preventiva y asesoramiento en seguridad pública, garantizando accesibilidad, confidencialidad y respuesta inmediata. Este sistema permitirá optimizar la detección temprana de riesgos, la gestión predictiva de amenazas y la educación preventiva, fortaleciendo la confianza institucional, la autoprotección ciudadana y la transformación digital del servicio policial.*

10.3.4. POLÍTICA 3.4

Satisfacción y participación ciudadana.

Fortalecer la confianza ciudadana, la resolución pacífica de conflictos y la legitimidad institucional mediante mecanismos que incentiven el involucramiento activo de la comunidad, la integración social, la corresponsabilidad, el control social colaborativo y la promoción de una

cultura de legalidad y paz, potenciando la cohesión social, percepción de seguridad, la eficacia colectiva y el aprovechamiento de los factores protectores del entorno.

LINEAMIENTOS

- 3.4.1 *Promover campañas periódicas de convivencia pacífica, cultura de legalidad y prevención comunitaria, articuladas con instituciones educativas, medios locales, autoridades y líderes comunitarios, como estrategia de empoderamiento social e incentivo a la participación ciudadana.*
- 3.4.2 *Implementar acciones territoriales que promuevan el involucramiento ciudadano en la prevención de la inseguridad, fomentando el sentido de pertenencia, la cohesión social, la eficacia colectiva y el aprovechamiento de los factores protectores del entorno como barreras contra el delito.*
- 3.4.3 *Consolidar espacios comunitarios de gobernanza y participación, a través de mesas de articulación local entre Policía, comunidad y autoridades, para la identificación de problemáticas, diseño de soluciones preventivas y seguimiento conjunto de compromisos asumidos.*
- 3.4.4 *Fortalecer la participación ciudadana mediante mecanismos de control social colaborativo y evaluación del servicio, integrando veedurías ciudadanas, buzones de quejas, encuestas comunitarias y canales accesibles para la denuncia anónima o acompañada, priorizando delitos de violencia, extorsión y conflictos de*

OBJETIVO 4

**Gobernanza y Gobernabilidad
para la gestión territorial.**

10.4. HITO 4

GOBERNANZA Y GOBERNABILIDAD PARA LA GESTIÓN TERRITORIAL

Busca fortalecer la gobernanza y gobernabilidad para la gestión territorial mediante la integración de la planificación estratégica policial en las políticas públicas, la coordinación efectiva con actores locales y la consolidación de alianzas multisectoriales. Sus políticas se centran en: propiciar la alineación de la planificación institucional con los planes nacionales y territoriales; ejercer un liderazgo policial transformacional adaptado al modelo de desconcentración estatal; y establecer mecanismos de cooperación con organismos nacionales e internacionales para potenciar recursos, capacidades y legitimidad operativa. Con ello, se busca una gestión territorial corresponsable, sostenible y articulada, que incremente la eficacia institucional y la confianza ciudadana.

10.4.1. POLÍTICA 4.1

Gobernabilidad para gestión de políticas públicas.

Fortalecer la gobernabilidad democrática mediante la integración de la planificación estratégica policial en el ciclo de formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas públicas del Estado, asegurando coherencia intersectorial, sostenibilidad operativa y alineación con los objetivos nacionales y territoriales de seguridad ciudadana.

LINEAMIENTOS

- | | |
|-------|--|
| 4.1.1 | <i>Establecer equipos técnico-policiales con capacidades metodológicas y normativas que representen activamente a la institución en procesos de formulación, revisión y evaluación de planes nacionales, sectoriales y territoriales vinculados a la seguridad ciudadana y al orden público.</i> |
|-------|--|

- 4.1.2 *Propiciar la alineación de la planificación institucional de la Policía Nacional con los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT), el Plan Nacional de Desarrollo, las agendas zonales y políticas sectoriales, promoviendo legitimidad y eficacia institucional en el territorio.*
- 4.1.3 *Conformar mecanismos permanentes de asesoría técnica policial a nivel nacional y local, para incorporar enfoques de prevención, control del delito y proximidad comunitaria en las políticas públicas de gobiernos autónomos descentralizados y otras entidades estatales.*
- 4.1.4 *Impulsar la inclusión de indicadores y metas de seguridad ciudadana y prevención del delito en los planes de desarrollo cantonal, provincial y nacional, para asegurar el monitoreo conjunto del impacto de la acción policial desde el ciclo de políticas públicas.*
- 4.1.5 *Participar activamente en la construcción de normativas locales y ordenanzas en materia de seguridad pública, orden y convivencia, control del espacio público, gestión de riesgos y cultura de legalidad, promoviendo la armonización con la normativa nacional e institucional que facilite el accionar policial.*

10.4.2. POLÍTICA 4.2

Liderazgo institucional para la gestión territorial.

Ejercer un liderazgo policial de tipo transformacional y situacional en el territorio, donde cada servidor policial influya positivamente en su comunidad y asuma el rol de líder en su espacio de acción, conduciendo a sus equipos y actores corresponsables hacia el cumplimiento de los objetivos trazados. Este liderazgo se fundamenta en la gestión efectiva de la presencia policial, la articulación operativa con los actores locales y la generación de soluciones corresponsables frente a los problemas de seguridad ciudadana, dentro del nuevo modelo de desconcentración territorial estatal.

LINEAMIENTOS

- 4.2.1 *Impulsar el liderazgo operativo de la Policía Nacional en el territorio mediante la influencia positiva y articulación de acciones estratégicas con GADs, actores comunitarios, sociales y estatales, desde un enfoque de corresponsabilidad, gobernanza y prevención.*
- 4.2.2 *Fortalecer espacios permanentes de participación ciudadana e institucional para el diseño conjunto de soluciones de seguridad, promoviendo la cohesión social, la eficacia colectiva y aprovechamiento de los factores protectores del entorno.*
- 4.2.3 *Diseñar e implementar esquemas de coordinación multiagencial para la planificación y ejecución de intervenciones en seguridad pública, con respuestas diferenciadas según conflictividad territorial, prioridades comunitarias y capacidades locales.*
- 4.2.4 *Gestionar la adaptación institucional al nuevo modelo de desconcentración territorial estatal, fortaleciendo el liderazgo policial y la planificación estratégica – operativa, que asegure la presencia efectiva de la Policía Nacional en los niveles territoriales definidos.*
- 4.2.5 *Impulsar sistemas de evaluación continua, rendición de cuentas y mejora de gestión territorial, como base para la legitimidad operativa, la transparencia y la gobernabilidad institucional frente a la ciudadanía.*
- 4.2.6 *Fortalecer las capacidades institucionales para el análisis del territorio, permitiendo a los mandos policiales anticipar información sobre conflictos sociales y coordinar directamente con autoridades provinciales, cantonales y distritales, integrando la gestión policial en las agendas locales de seguridad, gobernabilidad y desarrollo.*

10.4.3. POLÍTICA 4.3

Gobernanza estratégica y alianzas multisectoriales

Fortalecer la gobernanza territorial mediante alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales, entidades de cooperación, empresa privada, gobiernos locales y actores sociales, con el objetivo de proponer, influir y gestionar líneas de cooperación que permitan el fortalecimiento institucional a través de proyectos de dotación de recursos, donación, asistencia técnica y mejora de la gestión policial, asegurando sostenibilidad, legitimidad operativa y posicionamiento técnico de la Policía Nacional.

LINEAMIENTOS

4.3.1	<i>Conformar equipos técnicos institucionales especializados en cooperación, donaciones y alianzas, con capacidades para identificar oportunidades, formular propuestas estratégicas, gestionar acuerdos, convenios y ejecutar proyectos orientados al fortalecimiento institucional.</i>
4.3.2	<i>Diseñar propuestas de cooperación alineadas a las prioridades institucionales, sustentadas en el diagnóstico operativo y estratégico de la Policía Nacional, articuladas al Plan Estratégico Institucional, las políticas nacionales de seguridad y los estándares técnicos nacionales e internacionales, para viabilizar proyectos de alto impacto y fortalecimiento institucional.</i>
4.3.3	<i>Establecer instancias permanentes de coordinación interinstitucional con organismos nacionales e internacionales, empresa privada, gobiernos locales y academia, para diseñar, ejecutar y monitorear proyectos conjuntos enfocados en la mejora de capacidades institucionales, transparencia, innovación operativa y cohesión territorial.</i>
4.3.4	<i>Elaborar fichas técnicas y portafolios institucionales que consoliden requerimientos urgentes y estratégicos de la Policía Nacional, priorizando líneas de cooperación que viabilicen dotación logística, formación técnica y asistencia operativa.</i>
4.3.5	<i>Desarrollar acciones sistemáticas de incidencia, posicionamiento y cabildeo institucional ante organismos de cooperación, agencias multilaterales, embajadas y entes financieros, para canalizar apoyo político y técnico hacia proyectos y líneas de cooperación que fortalezcan la capacidad operativa, administrativa y comunitaria de la Institución.</i>



HTO S

*Fortalecimiento del
bienestar policial*



10.5. HITO 5

FORTALECIMIENTO DEL BIENESTAR POLICIAL

Busca consolidar el bienestar integral del personal policial a través de la salud mental, física, ocupacional y social como pilares de resiliencia y rendimiento. Se prioriza la implementación del Plan de Transformación Integral del Subsistema de Salud y el Plan de Intervención en Salud Mental de la Policía Nacional, que moderniza infraestructura, optimiza servicios médicos, asegura provisión de medicamentos y la implementación de un sistema informático de gestión hospitalaria. Las políticas de este hito también fortalecen la seguridad ocupacional, la preparación física, centros de descarga y los programas de vivienda fiscal y apoyo familiar, promoviendo autocuidado, equidad y calidad de vida para la familia policial.

10.5.1. POLÍTICA 5.1

Protección de la salud mental y emocional del personal policial

Proteger la salud mental y emocional del personal policial a través de un esquema integral de prevención, detección temprana, atención prioritaria y seguimiento especializado frente a los impactos derivados del servicio, como el estrés operativo, la exposición a la violencia y el desgaste emocional. Esta política busca asegurar acompañamiento continuo y confidencial, fortalecer la resiliencia institucional y promover el equilibrio psicosocial como capacidades esenciales para un servicio policial efectivo y sostenible.

LINEAMIENTOS

- | | |
|-------|--|
| 5.1.1 | <i>Impulsar la ejecución y monitoreo de estrategias para el fortalecimiento de la salud mental mediante la implementación y mantenimiento de espacios de descarga emocional con capacidad funcional para el manejo del estrés, la regulación psicosocial y el autocuidado del personal policial. Estos espacios integrarán modalidades de atención individual y grupal con enfoque en contención, resiliencia y comunicación asertiva, articulados con talleres de intervención focalizada, capacitación especializada, procedimientos y protocolos del Subsistema de Salud Policial en coordinación con el Ministerio de Salud Pública.</i> |
| 5.1.2 | <i>Activar y mantener procedimientos y protocolos de atención psicológica inmediata con equipos especializados para contener el impacto emocional dentro de los contextos de enfrentamientos armados, muertes en actos de servicio, exposición a la violencia, uso legítimo de la fuerza y eventos traumáticos, asegurando acompañamiento oportuno, continuo y bajo reserva profesional.</i> |
| 5.1.3 | <i>Diseñar e implementar acciones de preparación para el retiro policial, que incluyan acompañamiento psicosocial, asesoría legal, orientación vocacional y espacios de reconocimiento, asegurando una transición digna y reconocida por la institución.</i> |
| 5.1.4 | <i>Implementar un sistema de capacitación continua que fortalezca a los profesionales de salud mental de la DNAIS y a los servidores policiales en metodologías de descarga emocional, manejo de crisis y derivación temprana a los servicios de apoyo psicológico.</i> |

10.5.2. POLÍTICA 5.2

Fortalecimiento de la seguridad ocupacional y preventiva.

Impulsar la transformación de la seguridad y salud ocupacional, mediante la gestión orientada a la modernización de infraestructura y servicios, la provisión permanente de equipos de protección personal, la gestión de riesgos laborales y la revisión periódica de jornadas y condiciones de trabajo. Esta política promueve programas de prevención, nutrición y autocuidado, que busca proteger la integridad física y emocional del personal y fortalecer su eficiencia operativa.

LINEAMIENTOS

5.2.1	<i>Impulsar la implementación y seguimiento de estrategias para la transformación integral del subsistema de salud de la Policía Nacional, priorizando la construcción de nuevas infraestructuras hospitalarias, el mantenimiento y repotenciación de los establecimientos existentes, y la distribución geodesconcentrada y oportuna de medicamentos. Este proceso se articulará con la adquisición y desarrollo de un sistema integral de software en salud, optimizando la gestión de turnos, la atención al usuario y la eficiencia administrativa, para asegurar un servicio moderno, preventivo y humanizado en beneficio del personal policial y sus familias, en articulación con la Red Pública Integral de Salud.</i>
5.2.2	<i>Gestionar la provisión continua, oportuna y técnica de Equipos de Protección Personal (EPP), adecuados a la naturaleza de cada función policial, priorizando los contextos operativos de alto riesgo y exposición territorial.</i>
5.2.3	<i>Implementar a nivel nacional el Plan de Fortalecimiento del Departamento de Seguridad y Salud ocupacional de la Policía Nacional que garanticen una gestión integral y preventiva de riesgos laborales.</i>
5.2.4	<i>Analizar y actualizar de manera periódica el modelo de jornadas laborales, priorizando su impacto en la salud del policía, considerando la carga operativa, el modelo de servicio, el entorno geográfico, la fenomenología delictiva y la demanda territorial; complementando este proceso con la medición obligatoria de clima laboral mediante metodologías estandarizadas, asegurando que los resultados retroalimenten la mejora continua de las condiciones de trabajo, el bienestar emocional y la eficiencia operativa.</i>
5.2.5	<i>Gestionar la implementación de un sistema técnico de identificación y análisis de riesgos laborales adaptado a cada unidad y territorio, priorizando zonas de alta incidencia delictiva para anticipar amenazas y proteger la integridad física y emocional del personal, complementado con campañas institucionales permanentes de educación y concienciación en seguridad laboral, autocuidado y prevención de accidentes, diseñadas en función de la realidad operativa de cada función.</i>
5.2.6	<i>Impulsar programas de nutrición y salud preventiva, incluyendo charlas sobre alimentación adecuada, control de peso y salud cardiovascular, chequeos médicos periódicos, prevención de enfermedades crónicas y hábitos saludables.</i>

10.5.3. POLÍTICA 5.3

Fortalecimiento de la salud física policial

Consolidar la condición física como pilar del bienestar institucional y del desempeño operativo, asegurando que el personal policial mantenga niveles óptimos de resistencia, fuerza, agilidad y recuperación adecuados a las exigencias de cada especialidad, modalidad de servicio y territorio.

LINEAMIENTOS

5.3.1	<i>Implementar programas obligatorios de acondicionamiento físico por ciclos anuales, diferenciados por funciones, servicio y condiciones territoriales, asegurando un desarrollo muscular, cardiovascular y mental adecuado para responder eficazmente ante riesgos operativos y exigencias del entorno.</i>
-------	---

- 5.3.2 *Desarrollar procesos de evaluación integral de la condición física del personal policial, mediante estándares técnicos, pruebas funcionales y análisis de capacidades adaptativas, como base para la planificación de rutinas, certificación de aptitud operativa y prevención de lesiones.*
- 5.3.3 *Establecer espacios de preparación física policial con sus correspondientes preparadores físicos, priorizando zonas de alta demanda operativa, para reforzar la capacidad táctica del personal, reducir índices de fatiga crónica y fomentar la cultura del autocuidado.*
- 5.3.4 *Fomentar la cultura del autocuidado físico y la responsabilidad individual en el mantenimiento de la condición operativa, incorporando incentivos y reconocimientos por cumplimiento de estándares superiores con resultados relevantes, así como por obtención de logros deportivos que mejoren la imagen institucional.*

10.5.4. POLÍTICA 5.4

Alianzas, gestión social y vivienda policial

Potenciar la administración eficiente de programas de preservación, mantenimiento y optimización de la vivienda fiscal, así como de la habitabilidad dentro de las unidades policiales, de manera digna y equitativa.

LINEAMIENTOS

- 5.4.1 *Consolidar alianzas estratégicas permanentes con instituciones públicas, privadas, fundaciones y organismos internacionales, para la provisión de insumos básicos, servicios médicos especializados, farmacias, recreación familiar, becas educativas, vivienda fiscal, habitabilidad, asistencia legal y otros beneficios para el personal policial y sus familias.*
 - 5.4.2 *Impulsar planes de acción para el mantenimiento preventivo y correctivo de vivienda fiscal, priorizando las zonas de alto riesgo, implementando un sistema de monitoreo y diagnóstico del estado de cada vivienda para anticipar intervenciones, gestionando su asignación automatizada, transparente y equitativa a servidores y sus familias, que residan fuera de su domicilio civil, bajo criterios técnicos de prioridad por riesgo, necesidad y distancia.*
 - 5.4.3 *Gestionar el fortalecimiento de los Centros de Desarrollo Infantil y educativos institucionales (liceos policiales, guarderías) para la familia policial, asegurando cobertura prioritaria, mediante estándares pedagógicos, nutricionales y de seguridad, acordes a la normativa nacional, mejorando su acceso, permanencia y calidad.*
 - 5.4.4 *Integrar un canal único de atención social para centralizar solicitudes, derivaciones y seguimiento de casos de apoyo familiar, trabajo social y vivienda fiscal, con trazabilidad y respuesta en plazos definidos.*
 - 5.4.5 *Gestionar la proyección anual del presupuesto necesario para la implementación de los programas de vivienda fiscal y centros de desarrollo infantil, asegurando su inclusión en la Programación Anual de*
- la gestión de habitabilidad dentro de las unidades policiales, para lo cual se*
- elaborará un inventario y de equipamiento básico a nivel nacional, para gestionar*
- reparaciones y acondicionamiento en zonas de alta carga operativa o conflictividad.*



10.6. HITO 6

DESARROLLO DE TALENTO HUMANO POLICIAL PARA MEJORA DE COMPETENCIAS Y HABILIDADES

Está enfocado en promover el desarrollo del talento humano policial para fortalecer sus competencias, habilidades y proyección profesional. Sus políticas abarcan la implementación del Plan de Carrera Policial, criterios objetivos y meritocráticos para la evaluación de desempeño y ascensos, traslados basados en competencias y compromiso institucional, capacitación y especialización adaptadas a los desafíos actuales, gestión estratégica del conocimiento, fortalecimiento de la Universidad Policial y convenios educativos. Este hito impulsa la profesionalización continua, la equidad en oportunidades, la retención de talento humano y la

generación de conocimiento aplicado, asegurando que el personal cuente con formación de calidad, reconocimiento a su mérito y herramientas técnicas para responder eficazmente a las exigencias del servicio y la realidad actual y futura del país.

10.6.1. POLÍTICA 6.1

Fortalecimiento institucional al Plan de Carrera Policial

Fortalecer la implementación, seguimiento y evaluación del Plan de Carrera Policial, priorizando el cumplimiento de sus directrices y lineamientos orientados a los principios constitucionales y derechos fundamentales, con enfoque en igualdad de género e inclusión de grupos en situación de vulnerabilidad. Garantiza la profesionalización, estabilidad, especialización y desarrollo progresivo del talento humano policial, evaluando su avance mediante indicadores de resultados que permitan verificar posibles revisiones, actualizaciones y mejoras continuas.

LINEAMIENTOS

6.1.1	<i>Fortalecer la implementación del Plan de Carrera de la Policía Nacional, asegurando el cumplimiento progresivo y coordinado de sus directrices y lineamientos en materia de formación, capacitación, rotación, especialización, retención, evaluación, ascensos, estabilidad, permanencia y promoción del talento humano, articulando estas acciones con las necesidades funcionales de cada subsistema, grado y rol, y asegurando que sus beneficios y oportunidades lleguen de forma equitativa a todos los servidores policiales.</i>
6.1.2	<i>Actualizar y estandarizar los instrumentos técnicos, mecanismos regulatorios, metodologías y requisitos aplicables a todos los procesos de gestión del talento humano policial, incluyendo formación, capacitación, rotación, especialización, retención, evaluación, ascensos, estabilidad, permanencia y promoción, garantizando que su diseño y ejecución observen de manera obligatoria los principios constitucionales y derechos fundamentales, con un enfoque transversal de respeto a los derechos humanos, igualdad de género y adaptación de contenidos, procedimientos y evaluaciones para la inclusión efectiva de grupos en situación de vulnerabilidad.</i>
6.1.3	<i>Implementar un sistema institucional de seguimiento y evaluación del Plan de Carrera, basado en indicadores que midan el cumplimiento de sus objetivos y directrices, incorporando retroalimentación para su revisión, actualización y mejora continua.</i>
6.1.4	<i>Diseñar y actualizar el manual institucional de valoración y clasificación de cargos, incorporando criterios técnicos que consideren la carga operativa, administrativa, nivel de responsabilidad, complejidad del territorio y riesgos inherentes al servicio.</i>

10.6.2. POLÍTICA 6.2

Criterios objetivos de evaluación y ascenso.

Fortalecer los procesos de evaluación del desempeño y de ascenso del talento humano policial, asegurando que se desarrollen bajo enfoques de mérito, transparencia, equidad e idoneidad profesional, reconociendo el compromiso institucional, la experiencia acumulada y las competencias requeridas para cada grado y rol, propiciando la estabilidad profesional y el fortalecimiento de las capacidades operativas y estratégicas de la Policía Nacional.

LINEAMIENTOS

6.2.1	<i>Mejorar los procesos de los cursos de ascenso incorporando fases de formación teórica, entrenamiento práctico, aplicación en escenarios reales y validación de competencias, asegurando que cada etapa responda a las exigencias y responsabilidades propias de cada grado, rol y cargo, y que esté alineada con el perfil profesional, modelo de servicio policial y modelo de gestión institucional.</i>
-------	---

- 6.2.2 *Implementar, monitorear y evaluar de forma continua todas las fases de los cursos de ascenso, aplicando instrumentos técnicos que permitan identificar fortalezas y debilidades, generar retroalimentación oportuna y establecer acciones de mejora continua, asegurando que los resultados se reflejen en el desempeño operativo y estratégico del servidor policial.*
- 6.2.3 *Revisar y/o actualizar la metodología de los componentes de evaluación para el ascenso, la evaluación anual de desempeño, incluyendo la metodología de la calificación del curso de ascenso, de méritos y deméritos y de aspectos generales, asegurando procedimientos transparentes, equitativos, verificables y diferenciados por grado, rol y cargo. Esta metodología deberá integrar indicadores clave de desempeño diseñados con criterios técnicos que eviten duplicidades en la calificación y reflejen con objetividad la relevancia, trascendencia, compromiso y experiencia territorial del talento humano policial.*

10.6.3. POLÍTICA 6.3

Traslados por competencias y compromiso institucional

Impulsar lineamientos de reconocimiento y equidad operativa en traslados, para aquellos servidores que se destacan en el cumplimiento de la misión, priorizando aquellos que laboran en territorios críticos.

LINEAMIENTOS

- 6.3.1 *Designar mandos operativos con base en resultados objetivos, experiencia táctica, méritos profesionales y liderazgo institucional comprobado, asegurando el reconocimiento al compromiso demostrado en entornos operativos de alta demanda.*
- 6.3.2 *Regular la selección de personal policial para la región insular considerando criterios de permanencia en distritos priorizados, nivel de excelencia, relevancia en los procedimientos y trayectoria profesional, bajo una lógica de asignación única y retorno planificado.*
- 6.3.3 *Establecer procesos de rotación técnica del talento humano en zonas hiperfocalizadas de riesgo, considerando permanencia operativa, contexto territorial y carga funcional, con base en criterios equitativos, institucionales y de bienestar.*
- 6.3.4 *Actualizar y fortalecer los procesos de traslado y permanencia mediante directrices institucionales que respondan a perfiles profesionales, necesidad estratégica del servicio y complejidad del territorio, bajo lineamientos técnicos y objetivos.*
- 6.3.5 *Revisar y actualizar la tabla de incentivos, sustentada en indicadores objetivos y verificables que valoren actos de alta relevancia, gran trascendencia, productividad, excelencia, exposición al riesgo y compromiso institucional, priorizando a quienes prestan servicio en territorios de alta complejidad operativa y diferenciado de las actividades normales del servicio. Este sistema reconocerá de manera diferenciada el liderazgo efectivo, las acciones de impacto y los resultados contundentes, como mecanismo de estímulo a la permanencia, al mérito y a la excelencia operativa.*
- 6.3.6 *Establecer reconocimientos públicos en ceremonias, formaciones y eventos institucionales, destinados a destacar y visibilizar las actuaciones policiales relevantes y ejemplares, con el fin de incentivar la motivación profesional, reforzar el sentido de pertenencia y promover una cultura de excelencia que sirva de referencia y ejemplo para el resto del personal policial.*

10.6.4. POLÍTICA 6.4

Capacitación y especialización ante desafíos actuales

Incrementar el desarrollo de competencias, habilidades y destrezas del personal policial mediante procesos formativos, de capacitación y especialización adaptados a los nuevos escenarios sociales, normativos y delictuales, fortaleciendo la capacidad institucional para responder con eficacia y respeto a los principios constitucionales, los derechos humanos, la igualdad de género y la inclusión de grupos en situación de vulnerabilidad.

LINEAMIENTOS

- 6.4.1 *Desarrollar y actualizar módulos académicos diferenciados por nivel jerárquico, grado, rol y función, estructurados bajo un enfoque por competencias que integre los modelos y estrategias del servicio policial. Estos módulos deberán incluir contenidos teóricos, prácticos y de evaluación, con metodologías activas y escenarios simulados que fortalezcan el liderazgo, la toma de decisiones, la gestión territorial y la actuación en situaciones críticas.*
- 6.4.2 *Fortalecer la formación inicial de aspirantes, mediante mallas curriculares actualizadas, que incorporen los nuevos escenarios sociales, normativos y delictuales, incluyendo la actuación en estados de excepción, conflicto armado interno, grave conmoción interna, procedimientos en el marco de decisiones de la Corte Constitucional, prevención y combate de la ciberdelincuencia, inteligencia prospectiva, delitos transnacionales, y el uso de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial en seguridad pública.*
- 6.4.3 *Potenciar los procesos de capacitación continua y obligatoria, segmentados por subsistema, especialidad, servicio y territorio, que respondan a los retos operativos y estratégicos derivados de los nuevos escenarios sociales, normativos y delictuales. Estos procesos deberán promover la actualización permanente de conocimientos, técnicas y procedimientos, con un enfoque integral que priorice el respeto, la promoción y garantía de los derechos humanos bajo los principios del DIDH.*
- 6.4.4 *Desarrollar programas de especialización técnica y operativa orientados a fenómenos criminales emergentes, amenazas complejas y dinámicas de riesgo territorial, con énfasis en análisis de inteligencia, investigación criminal, operaciones tácticas, ciberseguridad, gestión de crisis y fortalecimiento de capacidades de respuesta ante situaciones de alto impacto social y delictual, de acuerdo a los diferentes servicios y especialidades.*
- 6.4.5 *Consolidar y fortalecer los centros de capacitación continua de la Policía Nacional como espacios permanentes de formación, actualización y especialización, asegurando que sus programas académicos estén articulados al Plan de Carrera, alineados al modelo educativo institucional y adaptados a las demandas territoriales y funcionales.*
- 6.4.6 *Implementar un sistema institucional de seguimiento, monitoreo y evaluación de todos los procesos educativos policiales, utilizando indicadores de resultado que permitan medir el nivel de cumplimiento de los objetivos educativos, identificar brechas de conocimiento y generar retroalimentación oportuna para la mejora continua de los programas y metodologías de enseñanza.*

10.6.5. POLÍTICA 6.5

Fortalecimiento de la gestión del conocimiento

Impulsar la generación, sistematización, transferencia y aplicación del conocimiento policial como base para la innovación, la estandarización de procesos y la mejora continua, articulando la investigación científica, la capacitación especializada y la experiencia operativa, con el propósito de fortalecer la toma de decisiones y la efectividad institucional.

LINEAMIENTOS

- 6.5.1 *Asegurar que todo servidor policial que acceda a procesos de capacitación, especialización o formación nacional e internacional cumpla programas de devengación, realinzando la transferencia y réplica de conocimientos adquiridos mediante programas de formación, capacitación, especialización académica y policial.*
- 6.5.2 *Implementar acciones para la retención del talento humano especializado, evitando la pérdida de capacidades críticas y fortaleciendo el aprovechamiento institucional de la experiencia y conocimiento acumulado. Incluir incentivos institucionales y reconocimientos para el personal que, por sus competencias y trayectoria, aporten de manera sobresaliente al desarrollo doctrinario, operativo y académico de la Policía Nacional.*
- 6.5.3 *Fomentar la producción y publicación de artículos científicos, investigaciones y ensayos técnicos en revistas institucionales y externas, así como su socialización en talleres, cursos, congresos y foros especializados, en coordinación con la Academia, incentivando el desarrollo de conocimiento y evidencia científica policial como criterio de reconocimiento institucional y proyección profesional.*
- 6.5.4 *Fortalecer la investigación aplicada, el análisis criminal y delictual, y la producción sistemática de conocimiento estratégico, orientados a nutrir el Banco Institucional de Investigaciones del Centro de Pensamiento Estratégico Policial. Este repositorio servirá como insumo clave para la toma de decisiones*

tácticas y estratégicas en el territorio, el diseño de políticas y planes de seguridad basados en evidencia y el soporte de operaciones policiales de alto impacto, asegurando la estandarización metodológica, la innovación continua y la transferencia efectiva del conocimiento a todas las unidades.

10.6.6. POLÍTICA 6.6

Universidad policial y convenios educativos.

Fortalecer el desarrollo académico y profesional de los servidores policiales mediante la potenciación de la Universidad Policial y la ampliación de convenios educativos estratégicos que generen oportunidades de especialización, actualización y crecimiento personal y familiar. Esta política impulsa una oferta académica de calidad, accesible y pertinente, que promueva la excelencia policial y contribuya a la profesionalización integral del talento humano.

LINEAMIENTOS

6.6.1	<i>Gestionar el fortalecimiento de la estructura orgánica y administrativa de la Universidad Policial, mediante un rediseño basado en análisis técnicos de perfiles profesionales, cargas funcionales, y proyecciones de formación académica y demandas formativas de los distintos subsistemas, asegurando su capacidad para gestionar de manera eficiente programas académicos alineados con el Plan de Carrera, el modelo educativo institucional y los estándares nacionales e internacionales de educación policial.</i>
6.6.2	<i>Gestionar la sostenibilidad financiera, tecnológica y operativa de la Universidad Policial, mediante la administración eficiente y priorizada de recursos, la modernización de la infraestructura física y virtual, y la incorporación de plataformas de aprendizaje de última generación, que permitan desarrollar programas presenciales, semipresenciales y virtuales de alta calidad, con cobertura nacional y adaptabilidad a las necesidades.</i>
6.6.3	<i>Establecer y gestionar convenios interinstitucionales con instituciones de educación superior de tercer y cuarto nivel, nacionales e internacionales, orientados a fortalecer las capacidades y la especialización de los servidores policiales. Estos acuerdos deberán contemplar beneficios académicos para el personal policial y sus familias, incluyendo acceso preferente a programas de formación, facilidades de estudio y otorgamiento de becas para quienes se destaquen por su desempeño institucional, con especial prioridad para quienes presten servicio en distritos priorizados o contextos de alta complejidad operativa.</i>

OFI



*Eficiencia de los recursos
logísticos para la
continuidad del servicio
policial.*

10.7. HITO 7

EFICIENCIA DE LOS RECURSOS LOGÍSTICOS PARA LA CONTINUIDAD DEL SERVICIO POLICIAL.

Se orienta a optimizar la gestión de los recursos policiales para fortalecer capacidades operativas y propiciar la sostenibilidad del servicio. Abarca políticas para la movilidad táctica y gestión vehicular, la dotación de pertrechos y equipamiento especializado, el desarrollo de infraestructura policial resiliente y segura, la logística sostenible y equilibrada territorialmente, y la modernización tecnológica con innovación digital. Su objetivo principal es asegurar que los medios, equipamiento, instalaciones y sistemas tecnológicos estén disponibles, actualizados y distribuidos con criterios técnicos y de equidad, para contrarrestar las amenazas del crimen organizado.

10.7.1. POLÍTICA 7.1

Movilidad táctica y gestión vehicular

Gestionar la mejora del despliegue policial con medios de transporte y movilidad táctica para hacer frente a las capacidades del crimen organizado, mediante una planificación integral que priorice distritos de alta exposición operativa, optimice el ciclo de vida del parque automotor y garantice la sostenibilidad del servicio.

LINEAMIENTOS

- | | |
|-------|--|
| 7.1.1 | <i>Diseñar e implementar un sistema de planificación vehicular prospectivo que, a partir del Modelo de Servicio Policial, incorpore la categorización territorial por criticidad, el cálculo de oferta y demanda operativa y el análisis del desgaste mecánico, para asignar recursos con criterios técnicos y de equidad territorial.</i> |
| 7.1.2 | <i>Estandarizar fichas técnicas y parámetros de calidad para todos los vehículos policiales (patrulleros, motocicletas, buses, blindados y transporte especializado), definiendo tiempos de vida útil, indicadores de mantenimiento y criterios de reasignación o baja.</i> |
| 7.1.3 | <i>Implementar un sistema nacional de control y registro del estado mecánico, asegurando la actualización permanente de la información a través de inspecciones físicas y reportes de mantenimiento, con alertas automáticas para prevenir fallos críticos.</i> |
| 7.1.4 | <i>Optimizar los procesos de adquisición, mantenimiento y reasignación vehicular, incorporando mecanismos de supervisión, plazos máximos y control de inventario, minimizando cuellos de botella y tiempos de inactividad de las unidades.</i> |
| 7.1.5 | <i>Establecer procedimientos y protocolos de continuidad de la movilidad operativa ante eventos de interrupción o ataques, incluyendo rutas alternativas, abastecimiento de combustible en zonas críticas, gestionados en coordinación con los entes competentes.</i> |
| 7.1.6 | <i>Gestionar la tipología y características técnicas de los vehículos policiales en función del tipo de territorio, nivel de riesgo y naturaleza del servicio, asegurando que cada medio cumpla con los estándares de seguridad, protección y operatividad necesarios para salvaguardar la vida del personal y asegurar la eficacia de las operaciones, especialmente en zonas críticas.</i> |

10.7.2. POLÍTICA 7.2

Dotación táctica, pertrechos y equipamiento policial.

Gestionar la dotación oportuna y permanente de pertrechos, uniformes, armamento y equipamiento especializado, bajo estándares técnicos de calidad, para fortalecer la capacidad operativa y preservar la identidad institucional.

LINEAMIENTOS

- | | |
|-------|--|
| 7.2.1 | <i>Gestionar el desarrollo de programas de fortalecimiento táctico para la dotación progresiva de chalecos de protección balística, cascos, armamento moderno, municiones y equipos de protección personal, priorizando zonas críticas identificadas por el Modelo de Servicio Policial.</i> |
| 7.2.2 | <i>Fomentar una cadena institucional de suministro que promueva cobertura nacional y reposición oportuna, incorporando almacenamiento seguro, control de caducidad, planificación por demanda y categorización territorial.</i> |
| 7.2.3 | <i>Diseñar y aplicar fichas técnicas para pertrechos, uniformes y accesorios, estableciendo parámetros de calidad, compatibilidad operativa y protección legal de los diseños institucionales, incluyendo su registro como propiedad intelectual.</i> |
| 7.2.4 | <i>Gestionar la entrega continua de uniformes y prendas funcionales adaptadas al modelo de servicio, condiciones climáticas y geográficas, reforzando la proyección, la seguridad y la identidad institucional en todo el territorio nacional.</i> |
| 7.2.5 | <i>Gestionar la implementación de un sistema de trazabilidad digital que permita el control, ubicación, uso y reposición de pertrechos, armamento y uniformes, integrando reportes de desgaste y alertas para su renovación.</i> |
| 7.2.6 | <i>Mejorar la gestión del armamento en dotación policial, en la cual se sustente en procesos obligatorios de capacitación técnica y táctica, evaluación periódica y certificación para su porte y uso. La asignación, empleo, cuidado y conservación del armamento deberán regirse por procedimientos estandarizados que garanticen operatividad, trazabilidad y responsabilidad institucional, asegurando que cada arma sea utilizada por personal idóneo y en estricto apego al marco legal vigente.</i> |

10.7.3. POLÍTICA 7.3

Infraestructura policial resiliente, segura y digna.

Gestionar una infraestructura policial segura, funcional y adaptable, que responda a las exigencias operativas y de seguridad en todo el territorio nacional, priorizando el fortalecimiento de instalaciones en zonas de alta presión operativa sin descuidar el desarrollo progresivo en el resto del país, a fin de asegurar entornos dignos, resilientes y acordes a la misión institucional.

LINEAMIENTOS

- | | |
|-------|--|
| 7.3.1 | <i>Gestionar el diseño y adecuación de infraestructura policial fortificada que incorpore criterios de resistencia estructural, aislamiento balístico, zonas seguras y autonomía operativa, priorizando el reforzamiento de unidades existentes en sectores críticos y asegurando que las nuevas edificaciones integren estos estándares desde su diseño, en respuesta a las amenazas y modalidades de atentado del crimen organizado.</i> |
| 7.3.2 | <i>Estandarizar modelos arquitectónicos para unidades urbanas y rurales, incorporando áreas de protección, dormitorios blindados, parqueaderos tácticos y espacios técnicos para equipos móviles de intervención.</i> |
| 7.3.3 | <i>Ejecutar diagnósticos técnicos periódicos que permitan identificar necesidades de mantenimiento, remodelación o reconstrucción de la infraestructura policial, integrando proyecciones prospectivas de riesgo, crecimiento poblacional y demandas operativas para propiciar instalaciones seguras, funcionales y adaptadas a la realidad territorial.</i> |
| 7.3.4 | <i>Gestionar la implementación de programas de mantenimiento preventivo y correctivo, con control de calidad, plazos definidos y priorización de instalaciones críticas para la sostenibilidad del servicio.</i> |
| 7.3.5 | <i>Fomentar criterios de eficiencia energética, sostenibilidad ambiental y accesibilidad universal en los nuevos proyectos y remodelaciones, asegurando su funcionalidad y adaptabilidad futura.</i> |

10.7.4. POLÍTICA 7.4

Gestión logística sostenible y territorialmente equilibrada.

Optimizar el ciclo logístico institucional mediante planificación basada en evidencia territorial, diagnósticos prospectivos, innovación y articulación interinstitucional, asegurando cobertura oportuna y sostenibilidad operativa.

LINEAMIENTOS

7.4.1	<i>Diseñar el Manual de Gestión Territorial como instrumento técnico normativo que documente la gestión policial en el territorio, permitiendo articular la distribución logística conforme a la oferta y demanda de servicios y facilitar la gestión de recursos ante autoridades locales y actores institucionales, en sincronía con el nuevo modelo de desconcentración territorial estatal.</i>
7.4.2	<i>Gestionar la implementación de un modelo de asignación y redistribución logística alineado al Modelo de Servicio Policial, que utilice una metodología basada en evidencia territorial para calcular la oferta y demanda institucional, considerando variables como niveles de riesgo, cargas operativas y particularidades geográficas, de modo que la distribución de recursos a territorios y servicios policiales sea eficiente, equitativa y diferenciada, con respaldo en plataformas digitales que permitan control, seguimiento y evaluación.</i>
7.4.3	<i>Articular y ejecutar procedimientos institucionales para el levantamiento técnico de necesidades logísticas, operativas y estratégicas de los tres subsistemas, con el fin de gestionar y canalizar la priorización a la Policía Nacional en la asignación de recursos y capacidades, ante los organismos correspondientes, conforme al marco constitucional, legal y administrativo vigente.</i>
7.4.4	<i>Establecer procedimientos institucionales de continuidad de la gestión logística ante contingencias derivadas de ataques del crimen organizado, recortes presupuestarios, crisis económicas, interrupciones contractuales, desastres naturales o emergencias sanitarias, gestionando el abastecimiento sostenido de bienes, pertrechos, equipamiento, infraestructura, mantenimiento y demás recursos esenciales para la operatividad policial, asegurando la resiliencia y sostenibilidad del servicio en todos los territorios.</i>
7.4.5	<i>Gestionar el desarrollo de proyectos de innovación logística orientados a optimizar la cadena de suministro institucional mediante sistemas de almacenamiento inteligente, programas de mantenimiento predictivo del parque automotor y equipamiento, soluciones de sostenibilidad energética y mecanismos de resiliencia operativa frente a amenazas complejas, asegurando eficiencia y continuidad del servicio.</i>
7.4.6	<i>Consolidar alianzas estratégicas y de cooperación nacional e internacional para fortalecer las capacidades logísticas de la Policía Nacional, promoviendo infraestructura policial y vivienda fiscal, modernización del parque automotor, dotación táctica y uniformes institucionales, acceso a tecnología avanzada y capacitación especializada del talento humano, así como financiamiento y asistencia técnica para proyectos prioritarios en coordinación con el ente rector.</i>

10.7.5. POLÍTICA 7.5

Tecnología e innovación digital para un servicio óptimo.

Gestionar el fortalecimiento de manera continua de la infraestructura tecnológica, los sistemas informáticos y las capacidades de ciberseguridad de la Policía Nacional, asegurando su interoperabilidad, disponibilidad y resiliencia frente a amenazas complejas, ciberataques y escenarios críticos; que optimicen la gestión institucional y la prestación del servicio policial en todo el territorio.

LINEAMIENTOS

7.5.1	<i>Gestionar la consolidación y fortalecimiento de plataformas y sistemas informáticos interoperables entre áreas logísticas, operativas y administrativas, incorporando protocolos y procedimientos robustos de ciberseguridad y monitoreo continuo para prevenir intrusiones, sabotajes y amenazas digitales.</i>
7.5.2	<i>Promover la utilización de inteligencia artificial, analítica predictiva y herramientas de modelamiento de escenarios para anticipar interrupciones tecnológicas, optimizar la gestión de recursos y asegurar la continuidad de operaciones en situaciones críticas.</i>
7.5.3	<i>Gestionar el fortalecimiento tecnológico de los tres subsistemas policiales, promoviendo soluciones diferenciadas e integradas que optimicen las estrategias del servicio, tácticas operativas, modelos de policiamiento y respuesta a las diversas demandas ciudadanas.</i>

- 7.5.4 *Promover programas permanentes de análisis y mitigación de vulnerabilidades en sistemas, aplicaciones y servicios institucionales, priorizando la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información estratégica.*
- 7.5.5 *Gestionar el desarrollo de proyectos para migración, actualización y fortalecimiento de plataformas tecnológicas institucionales —incluyendo servicios en la nube y sistemas de respaldo— que garanticen alta disponibilidad y escalabilidad.*
- 7.5.6 *Promover la capacitación continua del personal en el uso de nuevas tecnologías, ciberseguridad, IA, gestión de datos y administración de plataformas críticas, fomentando una cultura institucional adaptada a las amenazas tecnológicas emergentes.*
- 7.5.7 *Establecer acuerdos y cooperaciones con entidades públicas, privadas y organismos internacionales para el acceso a tecnología, soporte técnico, transferencia de conocimiento y financiamiento de proyectos prioritarios y convenios en materia de TICs.*
- 7.5.8 *Poner en desarrollo y producción los proyectos prioritarios de automatización para la mejora continua de los procesos institucionales, tales como los sistemas de análisis, seguimiento, monitoreo y gestión de la información, que faciliten el servicio policial y la gestión institucional.*

OFI 8

**Legitimidad, transparencia
y cero impunidad a la
corrupción**

Servir y Proteger
CON FIRMEZA

10.8. HITO 8

LEGITIMIDAD, TRANSPARENCIA Y CERO IMPUNIDAD A LA CORRUPCIÓN.

Se enfoca en consolidar la legitimidad institucional, la transparencia y la política de cero impunidad frente a la corrupción. Integra medidas para prevenir, detectar y sancionar conductas indebidas, blindar a la Policía frente a la infiltración del crimen organizado y fortalecer la cultura ética policial. Promueve un control disciplinario, evaluaciones de confianza, depuración sostenida y acciones preventivas contra la corrupción interna. Asimismo, establece mecanismos robustos de transparencia y rendición de cuentas, asegurando trazabilidad en la gestión y el acceso ciudadano a información pública no reservada. Finalmente, refuerza el discernimiento ético en la toma de decisiones, transversalizando principios, valores y la doctrina policial para propiciar un servicio íntegro y confiable.

10.8.1. POLÍTICA 8.1

Integridad policial y lucha frontal contra la corrupción.

Prevenir, detectar y sancionar de forma efectiva las conductas indebidas, fortaleciendo la capacidad institucional para impedir la infiltración del crimen organizado, eliminar la impunidad disciplinaria y consolidar una cultura policial cimentada en la ética, la disciplina y el respeto irrestricto a la ley, frente a los nuevos escenarios de violencia y criminalidad.

LINEAMIENTOS

- | | |
|-------|--|
| 8.1.1 | <i>Fortalecer y modernizar las capacidades operativas, técnicas y de gestión de la Dirección Nacional de Asuntos Internos, para propiciar un control disciplinario integral y el seguimiento permanente de la conducta policial, mediante la cobertura nacional con unidades especializadas, la estandarización de procedimientos investigativos y administrativos, la implementación de canales seguros y confidenciales de denuncia, la articulación de mecanismos de inteligencia institucional y la activación de procedimientos de intervención</i> |
|-------|--|

- prioritaria en zonas y unidades con mayor exposición a riesgos de integridad, asegurando la oportuna remisión de los casos con presunta relevancia penal a la Fiscalía.*
- 8.1.2 *Aplicar procedimientos disciplinarios ágiles y transparentes, mediante sumarios administrativos con respeto al debido proceso, bloque de elegibles y trazabilidad de casos, sin interferir en la operatividad en distritos de alta conflictividad.*
- 8.1.3 *Ejecutar procesos integrales de evaluación de confianza al personal policial con enfoque técnico, ético, psicológico y patrimonial, priorizando cargos estratégicos y territorios de mayor riesgo, para evitar la infiltración del crimen organizado.*
- 8.1.4 *Implementar un control riguroso y permanente de la conducta policial para detectar y sancionar de forma inmediata a los servidores implicados en actos de corrupción, filtración de información, captación o cualquier vínculo con estructuras criminales, así como de servidores que infrinjan la normativa interna que afecte la imagen institucional.*
- 8.1.5 *Establecer un proceso sostenido de depuración policial con mecanismos de evaluación, control y rehabilitación disciplinaria, orientado a recuperar la confianza ciudadana, asegurar la legitimidad del servicio y prevenir la normalización de prácticas corruptas.*
- 8.1.6 *Articular acciones preventivas y reactivas para detectar y neutralizar la corrupción interna, la filtración de información y el contacto con estructuras criminales, mediante monitoreo de riesgo, análisis de comportamiento y supervisión operativa focalizada.*

10.8.2. POLÍTICA 8.2

Transparencia y rendición de cuentas.

Asegurar que la gestión institucional y el servicio policial se desarrollen en estricto apego a los principios constitucionales de transparencia, participación y control social, asegurando mecanismos que promuevan el acceso oportuno y veraz a la información pública no reservada, y el cumplimiento de las disposiciones de la Constitución, la Ley y demás normativas aplicables, como mecanismos esenciales para fortalecer la legitimidad democrática, la confianza ciudadana y la lucha contra la corrupción.

LINEAMIENTOS

- 8.2.1 *Desarrollar e institucionalizar procesos de rendición de cuentas anuales y participativas conforme a la Ley, priorizando la transparencia de la gestión operativa, disciplinaria, logística y presupuestaria, con excepción de la información clasificada por motivos de seguridad nacional o investigación judicial.*
- 8.2.2 *Propender al desarrollo de sistemas de información pública estandarizados y accesibles, asegurando monitoreo interno de calidad, actualización permanente y formatos comprensibles para la ciudadanía, con mecanismos de retroalimentación y evaluación externa.*
- 8.2.3 *Fomentar la trazabilidad y visibilidad de la toma de decisiones institucionales en procesos administrativos, logísticos y disciplinarios, promoviendo el control social informado y la construcción de legitimidad institucional.*
- 8.2.4 *Impulsar auditorías internas y externas, así como evaluaciones periódicas de cumplimiento de los procesos de transparencia y rendición de cuentas, integrando indicadores de desempeño y mecanismos correctivos que aseguren la mejora continua y prevengan actos de corrupción.*
- 8.2.5 *Facilitar y respaldar los procesos de control interno en concordancia con las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, promoviendo lineamientos institucionales para el uso eficiente, seguro y responsable de los bienes y recursos públicos asignados, asegurando su correcta administración, custodia y preservación y la prevención de responsabilidades administrativas y penales.*

10.8.3. POLÍTICA 8.3

Discernimiento ético en el servicio policial.

Consolidar un servicio policial íntegro, orientado a la toma de decisiones justas y objetivas, mediante la internalización de principios y valores institucionales, la aplicación del Código de Ética, la doctrina policial y el desarrollo de competencias para resolver dilemas éticos en cualquier escenario operativo o administrativo.

LINEAMIENTOS

8.3.1	<i>Consolidar la probidad e integridad en todos los procedimientos policiales, mediante la plena aplicación del Código de Ética, el cumplimiento de sus disposiciones y la supervisión del Comité de Ética, asegurando conductas intachables frente a la ciudadanía y la institución.</i>
8.3.2	<i>Transversalizar la Doctrina Policial en los procesos educativos y en el desempeño profesional, reforzando el sentido de pertenencia, el tributo a los héroes policiales y el respeto al servicio pasivo, como elementos esenciales de identidad institucional.</i>
8.3.3	<i>Fortalecer la capacitación permanente en principios éticos, valores institucionales, uso legítimo de la fuerza, manejo de conflictos de interés y prevención de conductas indebidas, asegurando un aprendizaje práctico y aplicable en el servicio.</i>
8.3.4	<i>Fomentar el desarrollo de competencias para el discernimiento ético en la resolución de conflictos de valores durante el servicio policial, promoviendo decisiones objetivas y fundamentadas, aún en contextos de alta presión operativa o riesgo.</i>

HITO 9

Planificación y cultura organizacional orientada a la excelencia.



10.9. HITO 9

PLANIFICACIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA A LA EXCELENCIA

Busca fortalecer la eficiencia de la gestión institucional de la Policía Nacional, articulando de manera integral la planificación estratégica, la cultura organizacional, la gobernanza normativa y la comunicación institucional para consolidar un servicio policial moderno, legítimo y sostenible. Su alcance comprende la actualización y optimización de instrumentos de planificación, la articulación de la gestión institucional basada en evidencias y de servicio orientado a las personas, la adopción de estándares de calidad y mejora continua, la defensa jurídica especializada y la capacidad de adaptación ante cambios normativos. Se prioriza la estandarización de procesos, el uso de metodologías prospectivas, el desarrollo de capacidades técnicas en planificación y evaluación, así como la integración de tecnologías para el seguimiento y control institucional. El objetivo final es garantizar que cada decisión y recurso se gestione con criterios de eficiencia, legalidad, transparencia y alto valor público, fortaleciendo la capacidad de anticipación, respuesta y legitimidad de la Policía Nacional frente a las demandas de seguridad ciudadana y los desafíos del entorno nacional e internacional.

10.9.1. POLÍTICA 9.1

Posicionamiento e influencia comunicacional institucional.

Fortalecer el posicionamiento estratégico de la Policía Nacional ante la ciudadanía, medios de comunicación y actores institucionales, mediante una gestión profesional, transparente y oportuna de la información, que consolide su legitimidad, eleve la confianza pública y contrarreste intencionalidades que afecten su imagen. Esta política promueve una identidad institucional sólida, alineada con los principios del servicio policial moderno y de alto desempeño.

LINEAMIENTOS

- | | |
|-------|---|
| 9.1.1 | <i>Implementar acciones y lineamientos comunicacionales dirigidos a asegurar el manejo adecuado, oportuno, transparente y seguro de la información institucional en todos los niveles, con énfasis en evitar malinterpretaciones en medios de comunicación, publicaciones imprecisas o filtraciones no autorizadas que puedan dañar la imagen de la Policía Nacional o generar preocupación en la ciudadanía.</i> |
| 9.1.2 | <i>Diseñar, coordinar y ejecutar acciones a nivel nacional orientadas a fortalecer la imagen institucional, dar a conocer los logros operativos y estratégicos, y posicionar a la Policía Nacional como una institución altamente profesional, efectiva y confiable, tanto para la ciudadanía como para las demás instituciones del Estado.</i> |
| 9.1.3 | <i>Diseñar e implementar mecanismos de análisis y monitoreo continuo de medios, redes y plataformas informativas que permitan detectar, anticipar y contrarrestar campañas de desinformación o narrativas hostiles que atenten contra la legitimidad institucional o infundan miedo en la sociedad, activando procedimientos de comunicación de respuesta inmediata.</i> |
| 9.1.4 | <i>Impulsar campañas comunicacionales estratégicas con enfoque territorial y segmentación por públicos, que visibilicen el impacto positivo del servicio policial, la transformación institucional y el rol humanista del policía, reforzando el vínculo de confianza y colaboración con la ciudadanía.</i> |
| 9.1.5 | <i>Fortalecer los canales y procedimientos de comunicación interna institucional para asegurar la difusión clara, oportuna y uniforme de información sobre reformas legales, proyectos institucionales, políticas operativas y</i> |

decisiones estratégicas, con el fin de evitar desinformación, malestar o incertidumbre entre el personal policial y asegurar una cultura organizacional cohesionada y participativa.

10.9.2. POLÍTICA 9.2

Instrumentos de gestión institucional ante nuevas realidades.

Impulsar la actualización y articulación de los instrumentos de planificación estratégica y operativa de la Policía Nacional, en coordinación con el órgano rector de planificación y el Ministerio del Interior, asegurando su alineación con los planes nacionales, la normativa vigente y los desafíos del entorno social, territorial, tecnológico y delictivo, para promover la sostenibilidad del servicio y fortalecer la gestión y capacidad institucional de anticiparse y adaptarse a los cambios.

LINEAMIENTOS

- | | |
|-------|--|
| 9.2.1 | <i>Elaborar y ejecutar el nuevo Plan Estratégico Institucional (PEI) 2025–2029, incorporando un diagnóstico integral y prospectivo que identifique brechas, variables estratégicas, factores de cambio y tendencias delictivas, para redefinir la visión, objetivos, estrategias e indicadores que permitan anticipar recursos y capacidades frente a escenarios de alta violencia, crimen organizado y conflictividad armada. Esta actualización debe propiciar la alineación con el Plan Nacional de Desarrollo 2025–2029 “Ecuador no se detiene”, con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, aplicando metodologías innovadoras y participativas que aseguren eficacia, sostenibilidad y valor público. Su formulación es urgente para corregir brechas identificadas, responder a las amenazas presentes y prevenir los riesgos futuros, fortaleciendo así la capacidad institucional de brindar un servicio policial efectivo, legítimo y de calidad en todo el territorio nacional.</i> |
| 9.2.2 | <i>Gestionar la reforma institucional en articulación con el Ministerio del Trabajo y el Ministerio del Interior, de los instrumentos de gestión institucional —matriz temática, cadena de valor, modelo de gestión, matriz de servicios públicos por competencias, estructura organizacional y Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos—, de conformidad con la normativa vigente, a fin de responder al crecimiento institucional, a las demandas ciudadanas y a los procesos de reestructuración orgánica bajo criterios de eficiencia, calidad y cobertura territorial.</i> |
| 9.2.3 | <i>Diseñar el Plan Operativo Anual Integral, en base a procesos de diagnóstico retrospectivo y prospectivo con nuevas herramientas de planificación táctica y operativa, que estructuren un plan orientador hacia la excelencia operacional, este plan debe estar alineado con todos los planes operativos a nivel nacional, el cual debe incluir los ejes sustantivos y adjetivos para lograr la operativización de este Horizonte y del Plan Estratégico Institucional.</i> |
| 9.2.4 | <i>Diseñar y rediseñar el modelo de servicio policial, articulado con los tres subsistemas a base de estrategias de servicio y elementos orientadores para asegurar la calidad y valor público, incorporando tácticas, técnicas, acciones operativas, esquemas, indicadores, lineamientos de gestión territorial, asignación de recursos y categorización de los territorios a base de la demanda y oferta policial.</i> |
| 9.2.5 | <i>Estandarizar y normar la elaboración y actualización de documentos regulatorios como manuales, instructivos, protocolos, directivas, metodologías, lineamientos institucionales, informes de relevo y gestión, definiendo con precisión su alcance, nivel de gestión, responsables de validación y aprobación, así como formatos únicos y secuenciales para su construcción. Todo documento regulatorio deberá derivarse obligatoriamente de procesos y subprocesos previamente definidos, evitando duplicidades o distorsiones en la gestión. Con ello se asegurará que cada unidad genere documentos técnicos claros, coherentes con su nivel de competencia.</i> |
| 9.2.6 | <i>Diseñar los Planes Anuales de Planificación (PAP) y los Planes Anuales de Contratación (PAC) bajo un enfoque integral que combine diagnóstico de necesidades futuras, provisión estratégica de dotación, análisis prospectivo de escenarios, evaluación de riesgos operativos y presupuestarios y alineación con los objetivos institucionales. Estos planes deberán priorizar la asignación eficiente de recursos críticos, asegurar la continuidad de operaciones y optimizar la respuesta institucional frente a cambios del entorno, asegurando coherencia con el Plan Estratégico Institucional y con las directrices del órgano rector de planificación, finanzas y del Ministerio del Interior.</i> |

10.9.3. POLÍTICA 9.3

Planificación Institucional orientada a resultados en territorio.

Consolidar una planificación institucional prospectiva, territorializada y basada en resultados, que integre la evaluación de necesidades locales, diagnóstico retrospectivo y análisis de escenarios futuros, para prevenir riesgos, anticipar recursos y mejorar la toma de decisiones estratégicas en territorio.

LINEAMIENTOS

9.3.1	<i>Estructurar e implementar una metodología de planificación institucional mejorada, que estandarice los elementos orientadores, estratégicos y operativos de todos los tipos y niveles de planes, asegurando coherencia vertical y horizontal. Esta metodología deberá integrar enfoques de valor público, análisis de riesgos multivariable, diagnóstico de brechas ciudadanas y uso de sistemas de información territorial, asegurando que cada plan —estratégico, operativo o específico— responda a evidencias verificables, demandas diferenciadas por contexto y objetivos institucionales medibles, evitando duplicidades y fortaleciendo la eficacia y sostenibilidad de la gestión policial.</i>
9.3.2	<i>Diseñar, actualizar e implementar una metodología institucional para la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de planes estratégicos, operativos y específicos, sustentada en evidencia, prospectiva y análisis de riesgos. La metodología incorporará sistemas tecnológicos interoperables, diagnósticos situacionales y de brechas, mecanismos de revisión periódica, indicadores de resultado e impacto y procesos estandarizados en todos los niveles. Se fortalecerá la capacidad técnica de planificación mediante formación especializada y certificada, asegurando homogeneidad metodológica, cultura organizacional orientada a resultados y un ciclo continuo de mejora que garantice eficacia institucional y legitimidad operativa.</i>
9.3.3	<i>Consolidar un ciclo de planificación institucional anticipada mediante despliegues de diseño de planes con un tiempo mínimo de cuatro meses antes del año fiscal, articulado entre niveles, dependencias, territorios, subsistemas y componentes de apoyo, evitando duplicidades y planes paralelos sin alineación. Este proceso incorporará análisis retrospectivo, prospectivo y aprendizaje organizacional para corregir errores históricos, optimizar procesos y reforzar la memoria institucional, asegurando la alineación doctrinaria con los instrumentos estratégicos, la toma de decisiones basadas en evidencia y orientadas a resultados.</i>
9.3.4	<i>Rediseñar, priorizar y optimizar el despliegue de indicadores institucionales bajo un enfoque de planificación orientada a resultados e impacto, diferenciado su nivel de gestión y jerarquía de indicadores, eliminando métricas innecesarias. Se deberán seleccionar indicadores clave que midan cambios reales en la seguridad pública, la eficacia operativa y el valor público, utilizando metodologías de cálculo técnicamente validadas, metas ambiciosas pero alcanzables y mecanismos de alerta temprana que permitan una toma de decisiones estratégica y oportuna.</i>
9.3.5	<i>Diseñar un Centro de Pensamiento Estratégico Policial con capacidades de investigación aplicada, prospectiva, innovación y formulación de políticas públicas de seguridad, que integre un equipo técnico multidisciplinario especializado en análisis estratégico, derecho, tecnología, planificación, seguridad y gestión del cambio. Este centro deberá desarrollar estudios prospectivos para anticipar escenarios y amenazas emergentes, proponer políticas preventivas y estrategias de respuesta efectiva, y articularse con instituciones del Estado, organismos multilaterales y redes de conocimiento, liderando la transformación doctrinaria, profesional y de planificación estratégica de la Policía Nacional.</i>
9.3.6	<i>Revisar y mejorar el Cuadro de Mando Integral CMI, incorporando indicadores de resultados e impacto con metas correspondientes, para realizar un adecuado seguimiento y monitoreo de manera diferenciada para cada territorio, servicio y a nivel nacional, el cual brinde las alertas y aporte a la toma de decisiones efectiva.</i>
9.3.7	<i>Fortalecer el Sistema de Planificación por Resultados SPR, agilizando su automatización en la plataforma institucional, para consolidar un sistema de seguimiento y monitoreo a base de visualizadores que aporten a la toma de decisiones y a la efectividad policial.</i>

10.9.4. POLÍTICA 9.4

Articulación de la gestión institucional y el servicio policial orientado a las personas.

Mejorar la gestión institucional y el servicio policial mediante su debida articulación y levantamiento documental, sustentados en modelos robustos y adaptables a la realidad institucional y a las necesidades ciudadanas, que integren de manera coherente los procesos adjetivos y sustantivos para propiciar un servicio policial de calidad a la sociedad. En este marco, se diseñará y rediseñará el Modelo de Gestión Policial, enfocado en la eficiencia interna, la mejora continua y la articulación con el Modelo de Servicio Policial el cual estará orientado a la eficacia externa y la atención a las personas y sus territorios. Ambos modelos, soportados en evidencias y metodologías estandarizadas, operarán de manera complementaria para optimizar procesos, recursos y capacidades institucionales, consolidando un servicio legítimo, diferenciado y de alto valor público que responda eficazmente a las demandas de seguridad ciudadana.

LINEAMIENTOS

9.4.1	<i>Culminar el diseño integral del Modelo de Servicio en coordinación con el Ministerio del Interior, asegurando la definición, validación y articulación de todos sus elementos orientadores, componentes estructurales, funcionales y doctrinarios, con base en metodologías validadas y evidencia científica, en sincronía con la matriz temática, cadena de valor, taxonomía de servicios y procedimientos de interoperabilidad inter subsistemas, bajo la lógica secuencial de clasificación, categorización y priorización transversal del Modelo de Servicio.</i>
9.4.2	<i>Gestionar la implementación de un plan piloto en territorios seleccionados mediante caracterización territorial robusta (variables críticas, condiciones socio territoriales, capacidades instaladas), aplicando un esquema de evaluación de implementación e impacto con indicadores de cambio esperados, mecanismos de monitoreo y retroalimentación continua para ajustes metodológicos.</i>
9.4.3	<i>Definir y aplicar estrategias de servicio, tácticas, técnicas y acciones operativas estructuradas bajo modalidades puras adaptadas a la realidad nacional y a la fenomenología del delito. Estas deberán identificar con precisión las competencias, capacidades y recursos necesarios para intervenir de manera eficaz en cada modalidad, integrando prevención, investigación e inteligencia en las fases de antes, durante y después de las intervenciones, con un enfoque coordinado, proactivo y de anticipación estratégica.</i>
9.4.4	<i>Desarrollar una metodología institucional de monitoreo y evaluación del Modelo de Servicio, que permita medir su efectividad, cobertura, percepción y legitimidad en el territorio, e incorporar sus indicadores en los instrumentos de planificación nacional, para promover la asignación sostenible de recursos, su continuidad operativa y el cumplimiento de su finalidad institucional.</i>
9.4.5	<i>Incorporar estrategias del servicio mediante tácticas, técnicas y acciones operativas, estableciendo los recursos, competencias y modalidades de servicio diferenciadas para cada realidad de territorio, con adaptaciones para territorios indígenas, grupos vulnerables, estados de excepción, conflicto armado interno, grave conmoción interna y más escenarios tanto ordinarios como extraordinarios, con el fin de determinar un servicio dirigido hacia las personas y la naturaleza, dentro del marco constitucional, legal y normativo.</i>
9.4.6	<i>Armonizar e integrar el Modelo de Gestión Policial y el Modelo de Servicio Policial, asegurando que el primero, de carácter interno, optimice la estructura, procesos y recursos institucionales con criterios de eficiencia, calidad y mejora continua, mientras que el segundo, de carácter externo, oriente la prestación del servicio hacia la ciudadanía con criterios de eficacia, legitimidad y satisfacción social. Ambos modelos deberán operar de forma complementaria, donde la solidez de la gestión interna sustente y potencie la eficacia del servicio externo, generando valor público y fortaleciendo la confianza ciudadana.</i>
9.4.7	<i>Gestionar el diseño e implementación de un Modelo de Gestión Policial basado en evidencias, con enfoque por procesos, eficiencia administrativa, alineación normativa y excelencia operacional, construido por un equipo técnico especializado y articulado en todos los niveles de la Policía Nacional, que optimice la estructura, funciones, recursos y decisiones estratégicas frente a los escenarios cambiantes del entorno. Este modelo deberá ser diseñado de manera articulada y en base a los lineamientos de los órganos rectores de planificación, Ministerio de Trabajo y Ministerio de Interior.</i>
9.4.8	<i>Desarrollar metodologías y mecanismos de diagnóstico, evaluación, seguimiento y retroalimentación que permitan identificar brechas, optimizar recursos, corregir ineficiencias históricas y fortalecer la mejora</i>

continúa, utilizando datos confiables e indicadores de desempeño y resultados que garanticen la eficacia, calidad y legitimidad de la gestión institucional.

10.9.5. POLÍTICA 9.5

Calidad y Excelencia en la Gestión Institucional.

Promover una cultura organizacional de calidad y mejora continua mediante la implementación progresiva del Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia, el fortalecimiento de procesos institucionales, la gestión estratégica de riesgos, la adopción de estándares internacionales como normas ISO y el desarrollo de proyectos institucionales alineados a resultados, asegurando eficiencia, transparencia, cumplimiento normativo y valor público sostenible.

LINEAMIENTOS

- | | |
|-------|--|
| 9.5.1 | <i>Impulsar la mejora de procesos mediante el establecimiento de planes de mejora continua institucional sustentados en diagnósticos de procesos priorizados y auditorías internas de calidad, fortaleciendo la gestión por procesos a través de la estandarización, levantamiento, digitalización y monitoreo de los flujos institucionales sustantivos y adjetivos.</i> |
| 9.5.2 | <i>Promover la implementación de certificaciones ISO mediante la adopción progresiva de sistemas de gestión bajo normas ISO y otras aplicables al ámbito de seguridad y administración pública, coordinando con organismos de control y entes rectores la validación técnica de los procesos certificados y su mantenimiento activo.</i> |
| 9.5.3 | <i>Promover la gestión eficiente de los proyectos institucionales, asegurando que todos cuenten con los requisitos establecidos, incorporando mecanismos de seguimiento y control en cada fase del ciclo de vida del proyecto, brindando asesoría técnica y metodológica permanente a las unidades policiales para su formulación, ejecución, seguimiento y evaluación, asegurando coherencia estratégica, solución de problemas, mejora de procesos y uso óptimo de recursos y generación de valor público sostenible.</i> |
| 9.5.4 | <i>Gestionar el escalamiento progresivo al siguiente nivel de madurez institucional mediante la implementación integral del modelo ecuatoriano de calidad y excelencia (MECE), aplicando de forma sistemática el ciclo PDCA en todas las unidades y subsistemas. Realizar autoevaluaciones periódicas y completas que identifiquen fortalezas y áreas de mejora, implementar acciones correctivas y preventivas verificables, y documentar evidencias de gestión que respalden la postulación a niveles superiores de certificación, fortaleciendo la excelencia institucional y el valor público generado.</i> |
| 9.5.5 | <i>Promover la mejora de la gestión de riesgos en la Policía Nacional, incorporando de forma sistemática el análisis prospectivo y probabilístico de eventos futuros que puedan afectar la seguridad, la operatividad y la gestión institucional. Desarrollar y mantener actualizadas matrices de riesgos estratégicos, operativos, normativos y tecnológicos, articuladas a todos los niveles y tipos de planes institucionales. Integrar medidas preventivas, planes de contingencia y protocolos de respuesta temprana, asegurando que la identificación, evaluación, tratamiento y monitoreo de riesgos sea parte obligatoria del ciclo de planificación, la asignación de recursos y la toma de decisiones.</i> |
| 9.5.6 | <i>Impulsar la modernización de la gestión administrativa institucional mediante la automatización de procesos recurrentes, la implementación de sistemas de control documental y trazabilidad y la integración efectiva de la planificación, contratación y ejecución presupuestaria bajo criterios de eficiencia, legalidad y alineamiento estratégico.</i> |
| 9.5.7 | <i>Promover la mejora de la seguridad en la gestión de la información institucional mediante la implementación de procedimientos o protocolos de confidencialidad, trazabilidad, respaldo digital y control de accesos, asegurando la integridad, disponibilidad y confidencialidad de los datos operativos, administrativos y estratégicos, especialmente aquellos relacionados con operaciones policiales y de gestión institucional.</i> |
| 9.5.8 | <i>Impulsar el fortalecimiento de la planificación y ejecución de los procesos contractuales institucionales, mediante la mejora del proceso de diseño del Plan Anual de Contratación (PAC), con base en diagnósticos territoriales reales, priorizando los contratos críticos y articulando esta planificación con las unidades técnicas y operativas para propiciar la continuidad de servicios ininterrumpida.</i> |
| 9.5.9 | <i>Gestionar la ampliación y profesionalización de la capacidad operativa de los equipos intervinientes en la contratación pública, con personal especializado, lineamientos normativos claros, procesos de acompañamiento técnico en la fase preparatoria de los contratos y mecanismos de monitoreo territorial para propiciar que los procesos no se paralizen por errores técnicos o por falta de recursos humanos capacitados.</i> |

10.9.6. POLÍTICA 9.6

Defensa jurídica institucional especializada y desconcentrada.

Consolidar acciones de defensa Institucional, técnica, especializada y desconcentrada, que brinde asesoría y patrocinio en procesos judiciales incoadas en contra de la institución, protegiendo los derechos del personal policial y precautelando los intereses de la institución frente a consecuencias jurídicas derivadas del cumplimiento de funciones y misión institucional. Esta política promueve asesoría jurídica oportuna, patrocinio legal, formulación de acciones legales en defensa de la institución y construcción de proyectos normativos, doctrinarios y contractuales, asegurando legalidad, transparencia, armonización normativa con plena observancia de las disposiciones constitucionales, así como, de los estándares del Derecho Internacional de los derechos humanos (DIDH).

LINEAMIENTOS

9.6.1	<i>Desplegar personal policial altamente capacitado, especializado en diversas materias del derecho para la asesoría jurídica, defensa institucional, patrocinio y acompañamiento legal al personal policial en cumplimiento de sus funciones, articuladas a la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de intervenciones policiales, priorizando territorios de alta conflictividad, asegurando asesoría inmediata especializada, oportuna y técnicamente sólida.</i>
9.6.2	<i>Implementar mecanismos permanentes de revisión, control, validación y acompañamiento jurídico de actuaciones policiales susceptibles de judicialización, asegurando su conformidad con la normativa vigente, apegado a las disposiciones, derechos y principios constitucionales y los estándares internacionales de Derechos Humanos.</i>
9.6.3	<i>Establecer un sistema institucional de trazabilidad y control de procesos judiciales, extrajudiciales y administrativos, incluyendo audiencias presenciales y telemáticas, que permita seguimiento en tiempo real, generación de alertas y coordinación interinstitucional para evitar indefensión.</i>
9.6.4	<i>Diseñar e implementar programas permanentes de capacitación, actualización y simulación jurídica para personal policial, patrocinadores y analistas jurídicos, enfocado en correcta elaboración de partes e informes policiales, procedimientos policiales, uso legítimo de la fuerza, preservación de la cadena de custodia, aplicación de protocolos en contextos de normalidad, estados de excepción, interpretación y aplicación de nueva normativa y análisis de jurisprudencia constitucional, entre otros, asegurando coherencia normativa y criterios homogéneos en todo el territorio nacional.</i>

10.9.7. POLÍTICA 9.7

Gobernanza normativa institucional con equidad funcional.

Fortalecer un mecanismo institucional técnico, participativo y especializado para la construcción, revisión y armonización del marco normativo interno policial y externo propuesto por la Policía Nacional, garantizando que toda propuesta de normativa se ajuste a los principios constitucionales de legalidad, igualdad y no discriminación, proporcionalidad, equidad, debido proceso, transparencia, responsabilidad, interculturalidad, seguridad jurídica, participación, razonabilidad, irretroactividad, dignidad humana y reserva de ley, así como a los estándares internacionales de derechos humanos. Este mecanismo deberá fomentar normas claras, estables y coherentes, que brinden seguridad jurídica al personal, y adaptarse de manera ágil y técnica a los cambios en el entorno de seguridad y gestión institucional.

LINEAMIENTOS

9.7.1	<i>Conformar equipos técnicos-jurídicos permanentes y multidisciplinarios para la revisión, actualización y propuesta de reforma a la normativa interna institucional, que corresponden a reglamentos o los diferentes documentos normativos regulatorios, asegurando que su construcción sea participativa, técnicamente</i>
-------	---

- sustentada, alineada a los principios constitucionales y orientada a fortalecer la gestión interna y la eficacia del servicio policial.*
- 9.7.2 *Establecer equipos especializados en técnica legislativa para la formulación y sustentación de propuestas de leyes y reformas normativas ante la Asamblea Nacional y demás instancias competentes, priorizando aquellas que fortalezcan el marco jurídico policial, bienestar policial, seguridad jurídica del personal y optimicen la capacidad operativa y de servicio de la Policía Nacional.*
- 9.7.3 *Consolidar un repositorio digital normativo con trazabilidad documental, control de versiones, acceso público y alineación con el marco jurídico nacional e internacional, que permita a todos los niveles institucionales acceder a la versión vigente y oficial de cada norma, para evitar errores o confusiones.*
- 9.7.4 *Diseñar y aplicar una metodología institucional de estabilidad y consolidación normativa que garantice la continuidad de las disposiciones internas y la seguridad jurídica de los servidores policiales, evitando reformas innecesarias y asegurando que cualquier actualización se sustente en criterios técnicos, operativos o constitucionales plenamente justificados y derivados de cambios reales en el contexto institucional o en el entorno normativo nacional.*
- 9.7.5 *Establecer metodologías normativas para la actualización y revisión de la normativa interna institucional, incorporando en cada propuesta un análisis integral de impacto jurídico, operativo y de derechos humanos, con evaluación preventiva de riesgos de regresividad, retroactividad o afectación a la seguridad jurídica del personal policial. Estas metodologías deberán aplicar criterios técnicos objetivos que aseguren que las reformas no vulneren derechos adquiridos, mantengan coherencia con el marco constitucional y fortalezcan áreas críticas como la carrera policial, el régimen disciplinario, el uso legítimo de la fuerza y la operatividad, priorizando la estabilidad, equidad y legitimidad normativa.*
- 9.7.6 *Asegurar que toda normativa interna institucional, además de respetar los derechos y la seguridad jurídica del personal policial, cuente con disposiciones claras, aplicables y efectivas para prevenir, regular y sancionar conductas contrarias a la ética, la disciplina y el cumplimiento del deber legal. Estas normas deberán estar diseñadas con criterios técnicos y de proporcionalidad, de forma que contribuyan al fortalecimiento de la gestión institucional, la calidad del servicio policial y la legitimidad ante la ciudadanía, asegurando su operatividad y aplicabilidad en todos los niveles jerárquicos y territoriales.*

10.9.8. POLÍTICA 9.8

Asesoría ante cambios normativos nacionales y límites de competencia institucional.

Fortalecer la capacidad institucional para analizar, incidir, asesorar y adaptarse al marco normativo que regula a la Policía Nacional, asegurando que toda disposición legal o administrativa se adecue a las competencias constitucionales, legales y fortalezca su operatividad. Esta política incorpora mecanismos técnicos para la revisión de normas, convenios y proyectos normativos, la reacción inmediata ante cambios jurídicos y la articulación con instituciones clave para promover reformas que beneficien la seguridad ciudadana. Su objetivo es promover la estabilidad normativa, la seguridad jurídica del personal policial y la protección de la naturaleza civil, operativa y misional de la institución.

LINEAMIENTOS

- 9.8.1 *Conformar equipos técnicos-jurídicos especializados para el análisis y seguimiento de normas, decretos, convenios, disposiciones legales y administrativas que incidan en la función policial, evaluando su coherencia con la Constitución, la ley y los estándares internacionales de DDHH, así como sus implicaciones operativas. Estos equipos deberán generar alertas institucionales y recomendaciones técnicas frente a cambios normativos, estados de excepción, suspensión de normas, medidas extraordinarias y escenarios de conflicto armado o grave conmoción interna.*

- 9.8.2 *Gestionar la implementación de metodologías de revisión preventiva y de reacción inmediata que permitan ajustar protocolos, procedimientos y actuaciones institucionales ante suspensiones, declaraciones de inconstitucionalidad o reformas legales, asegurando continuidad operativa, trazabilidad de decisiones y respeto a los principios de legalidad, necesidad, proporcionalidad y temporalidad.*
- 9.8.3 *Establecer metodologías institucionales para la revisión, validación y seguimiento de todos los convenios suscritos por la Policía Nacional o por el Ministerio del Interior en su representación, asegurando que su objeto, obligaciones y alcances se enmarquen estrictamente en la misión y competencias constitucionales y legales de la institución. Dichas metodologías deberán incluir análisis de legalidad, viabilidad operativa, proporcionalidad de beneficios frente a costos, y pertinencia estratégica para la seguridad ciudadana, evitando compromisos que impliquen funciones ajenas a la misionalidad policial o que generen cargas desproporcionadas para el Estado, sin un impacto real en la protección de la ciudadanía.*
- 9.8.4 *Desarrollar protocolos y procedimientos institucionales que permitan reorientar de forma inmediata las actuaciones policiales ante la suspensión, derogatoria o declaración de inconstitucionalidad de normas legales, reglamentos o decretos. Estos procedimientos deben contemplar mecanismos de transición normativa, trazabilidad de decisiones y blindaje de actuaciones previas realizadas bajo principios de buena fe institucional y legalidad vigente al momento de la acción.*
- 9.8.5 *Reforzar la articulación interinstitucional para impulsar reformas normativas, convenios y acuerdos que fortalezcan la seguridad ciudadana y la eficacia del servicio policial, propiciando una ponderación priorizada al bien común y los derechos de seguridad pública de las personas. Esta articulación deberá priorizar que las disposiciones, competencias y responsabilidades asignadas a la Policía Nacional se mantengan dentro de su misión constitucional, evitando la desnaturalización de sus funciones y asegurando que aquellas que correspondan sean ejecutadas por las instituciones competentes.*





10.10. HITO 10

PRESUPUESTO POR RESULTADOS PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LAS CAPACIDADES.

Este hito busca potenciar la eficiencia de la gestión financiera de la Policía Nacional orientándola a resultados medibles y de alto impacto, para asegurar la sostenibilidad operativa y el uso estratégico de los recursos públicos. Su propósito es optimizar la planificación, ejecución y control presupuestario bajo el modelo de Presupuesto por Resultados, fortaleciendo la capacidad institucional para responder con eficacia a las demandas ciudadanas y a los retos de seguridad. Incluye la modernización y reorganización de las Entidades Operativas Desconcentradas (EODs) con criterios técnicos, territoriales y funcionales; el fortalecimiento de la Coordinación Administrativa Financiera (CAF) como eje articulador de procesos financieros, logísticos y administrativos; y la articulación de metodologías estandarizadas para la asignación, seguimiento y evaluación de recursos, asegurando una gestión presupuestaria eficiente, transparente y coherente con los objetivos estratégicos institucionales y las prioridades nacionales de seguridad ciudadana.

10.10.1. POLÍTICA 10.1

Gestión presupuestaria eficiente para fortalecimiento de capacidades.

Optimizar la planificación, ejecución, evaluación y control del presupuesto institucional mediante la adopción plena del enfoque de Presupuesto por Resultados (PpR), propiciando la

trazabilidad del gasto, la asignación eficiente de recursos y la producción de bienes y servicios policiales que respondan a demandas ciudadanas priorizadas y verificables, asegurando sostenibilidad operativa y coherencia con los objetivos estratégicos institucionales.

LINEAMIENTOS

10.1.1	<i>Intensificar las gestiones correspondientes ante el Ministerio de Economía y Finanzas, hasta lograr la cancelación total de los valores de CUR'S adeudados y otros valores pendientes de pago, asegurando la continuidad de los servicios esenciales y la sostenibilidad operativa de los subsistemas policiales.</i>
10.1.2	<i>Diseñar metodologías estandarizadas para la formulación, seguimiento y evaluación del PAP y PAC, asegurando su integración con los objetivos estratégicos institucionales, las prioridades operativas y la planificación territorial.</i>
10.1.3	<i>Promover la implementación del modelo de presupuesto por resultados institucional vinculando los recursos presupuestales a bienes, servicios y resultados verificables dentro de la planificación institucional, a favor de la ciudadanía, a través de productos policiales medibles.</i>
10.1.4	<i>Desarrollar estrategias sostenidas de gestión y aseguramiento de recursos presupuestarios ante el Estado, mediante argumentación técnica-financiera, evidencia de brechas operativas y análisis del impacto de la asignación en la seguridad ciudadana.</i>

10.10.2. POLÍTICA 10.2

Reestructuración financiera institucional y fortalecimiento de las EODs.

Gestionar la reorganización y fortalecimiento de la estructura operativa y financiera de las Entidades Operativas Desconcentradas (EODs), asegurando su capacidad de planificación, ejecución y control presupuestario con base en criterios técnicos, territoriales y funcionales, bajo el modelo de gestión por resultados.

LINEAMIENTOS

10.2.1	<i>Gestionar el rediseño estructural de las EODs conforme a criterios técnicos, carga operativa, misión institucional y cobertura territorial, considerando propuestas de creación, reestructuración o cierre según análisis de eficiencia institucional.</i>
10.2.2	<i>Profesionalizar el talento humano de las EODs en gestión presupuestaria mediante planes de capacitación continua y asistencia técnica, asegurando cumplimiento normativo, eficiencia y ejecución oportuna del presupuesto institucional.</i>

10.10.3. POLÍTICA 10.3

Coordinación Administrativa Financiera (CAF) como eje de articulación estratégica.

Potenciar la CAF como órgano asesor técnico y operativo del Comando General, encargado de coordinar de manera transversal la planificación, gestión, ejecución y seguimiento de todos los procesos financieros, logísticos, administrativos y de cooperación institucional, conforme al marco normativo.

LINEAMIENTOS

10.3.1	<i>Con base en la Resolución CP-PN-CG-2025-06-PD, conformar un equipo técnico multidisciplinario que articule con las direcciones estratégicas (Logística, Finanzas, Jurídica, Planificación) la gestión para el fortalecimiento de los recursos logísticos, financieros y tecnológicos, conforme a la normativa vigente.</i>
--------	---

- 10.3.2 Consolidar desde la CAF una estructura estratégica y operativa especializada que gestione y articule con eficiencia, control y transparencia los proyectos institucionales en ejecución, postulación y cooperación con organismos multilaterales, asegurando trazabilidad en cada fase, alineación con los planes estratégicos de la Policía Nacional y estricto apego al marco legal, normativo y constitucional.
- 10.3.3 Establecer procedimientos y lineamientos para la gestión de los procesos administrativos, financieros y de contratación bajo régimen ordinario, especial o de emergencia, que garanticen eficiencia, legalidad y uso estratégico de los recursos asignados a la Policía Nacional.
- 10.3.4 Establecer procedimientos específicos para la recepción, aceptación, registro y uso de donaciones, garantizando la transparencia, legalidad y coherencia con la misión y valores institucionales. La Policía Nacional se reserva el derecho de aceptar o rechazar donaciones cuando estas sean contrarias a sus principios éticos, provengan de fuentes ilícitas o de origen no verificable, se encuentren condicionadas de forma que limiten la autonomía institucional o el cumplimiento legal, o generen conflictos de interés reales o potenciales. La gestión de donaciones deberá orientarse a la priorización de las necesidades institucionales, sustentada en un levantamiento técnico de requerimientos, que permita una distribución efectiva y acorde a las necesidades prioritarias del servicio policial, en estricto cumplimiento a la normativa constitucional, legal y administrativa vigente.

11. LINEAMIENTOS TRANSVERSALES

Los lineamientos transversales constituyen disposiciones de cumplimiento obligatorio que orientan, regulan y articulan la ejecución de todos los hitos, políticas y acciones de la Policía Nacional, garantizando coherencia normativa, institucional y operativa. Se configuran como un marco regulador general que atraviesa todos los niveles de gestión, así como todos los subsistemas, unidades y áreas institucionales, asegurando que la función policial se ejecute con legalidad, legitimidad, transparencia, eficacia y eficiencia, en estricto respeto al orden constitucional, jurídico y administrativo vigente.

LINEAMIENTOS TRANSVERSALES INSTITUCIONALES

- 11.1 Todos los hitos, políticas y lineamientos se ejecutarán en estricto apego a la normativa constitucional, legal, administrativa e institucional vigente, garantizando que cada actuación institucional se mantenga dentro de los límites y atribuciones que la Constitución, la ley, los reglamentos y la doctrina policial establecen, debiendo alinear su cumplimiento a la misión institucional, los objetivos estratégicos y el servicio policial, asegurando coherencia, legitimidad y valor público en su implementación.
- 11.2 Implementar un sistema permanente de control y supervisión integral del personal policial en todos los niveles jerárquicos y territoriales, que permita verificar la asignación, desempeño y cumplimiento de las funciones. Este sistema deberá incluir mecanismos de trazabilidad, evaluación periódica y retroalimentación, con el fin de prevenir desviaciones, corregir deficiencias y fortalecer la disciplina institucional.
- 11.3 Verificar que la designación de servicios, funciones y responsabilidades del personal policial se realice con criterios técnicos, operativos y normativos, evitando su distracción hacia actividades ajenas al servicio, asegurando que cada servidor policial sea empleado en tareas directamente vinculadas a las atribuciones legalmente asignadas y designadas.
- 11.4 Asegurar que todas las actuaciones y procedimientos institucionales respondan a una planificación previa, basada en diagnósticos, análisis situacional y evaluación de riesgos. Ninguna intervención deberá ejecutarse de forma improvisada, sino sustentada normativamente, técnicamente y alineada correctamente a los planes institucionales.
- 11.5 Documentar de forma completa y estandarizada todas las actividades, procesos y subprocesos, asegurando su medición y evaluación para la mejora continua. La documentación deberá sustentarse en documentos regulatorios tales como manuales, instructivos y protocolos según corresponda, debidamente aprobados y actualizados, que permitan replicar buenas prácticas, corregir deficiencias y mantener la memoria institucional.
- 11.6 Someter todos los procesos institucionales a evaluaciones periódicas de importancia y desempeño, con el fin de identificar áreas críticas y establecer estrategias de mejora continua, así como proyectos institucionales.
- 11.7 Asegurar intervenciones territoriales equitativas, priorizando los sectores críticos de alta conflictividad sin desatender aquellos de menor incidencia delictiva. La planificación y distribución de recursos deberá



- contemplar criterios de proporcionalidad, cobertura nacional, prevención de desequilibrios territoriales y dinámica en el desplazamiento delictual.*
- 11.8 *Incorporar el respeto, la protección y la garantía de los derechos humanos en todos los procedimientos y actuaciones policiales, asegurando que el uso legítimo de la fuerza se aplique únicamente bajo principios de legalidad, absoluta necesidad, proporcionalidad, precaución, humanidad, no discriminación y rendición de cuentas.*
- 11.9 *Cumplir y reforzar los principios de la Doctrina Institucional y el Código de Ética Institucional en la gestión y servicio policial, consolidando una cultura organizacional basada en la integridad, la disciplina y el servicio a la comunidad.*
- 11.10 *Consolidar un modelo de planificación unificada, en el cual los niveles específicos y operativos formulen, ejecuten y evalúen únicamente los elementos que corresponden a su nivel de gestión, evitando la proliferación de planes adicionales sin alineación durante el mismo período fiscal.*
- 11.11 *Asegurar que todos los planes operativos de los tres subsistemas y del componente de apoyo a nivel territorial estén alineados, consolidados y desplegados bajo un mismo proceso nacional de formulación, asegurando coherencia, eficacia y eliminación de duplicidades.*
- 11.12 *Aplicar la ejecución de todos los hitos, políticas y lineamientos institucionales de este Horizonte, hacia el cumplimiento cabal de la normativa constitucional, legal, administrativa e institucional, bajo nuestras competencias, principios pro ser humano y de favorabilidad hacia el respeto y garantía de los derechos humanos, asegurando que su implementación contribuya a la protección y bienestar del personal policial y de la ciudadanía.*
- 11.13 *Ejecutar los hitos, políticas y lineamientos con un horizonte de cumplimiento a corto y mediano plazo, priorizando el fortalecimiento institucional y del talento humano. En caso de que surjan circunstancias que obstaculicen su ejecución, se deberá emitir un informe técnico justificativo que permita ajustar o reprogramar las acciones para su cumplimiento.*
- 11.14 *Incorporar la gestión por resultados como principio rector de la planificación y la ejecución institucional, vinculando recursos, procesos y productos a resultados verificables que respondan a las demandas ciudadanas y a los objetivos institucionales.*
- 11.15 *Fortalecer la interoperabilidad y coordinación entre subsistemas, direcciones y unidades mediante la estandarización de procesos, la adopción de criterios técnicos comunes y la implementación de plataformas tecnológicas interoperables para la gestión integral de la información.*
- 11.16 *Desarrollar capacidades institucionales permanentes para el análisis delictual, prospectivo y de riesgos estratégicos, que permitan anticipar amenazas, identificar oportunidades y orientar la toma de decisiones operativas y estratégicas.*
- 11.17 *Incorporar la innovación tecnológica y la transformación digital como ejes transversales de la gestión institucional, priorizando la automatización de procesos, el análisis de datos en tiempo real y la protección de la información estratégica.*
- 11.18 *Promover la cohesión organizacional y el sentido de pertenencia mediante liderazgo ético, comunicación interna efectiva, reconocimiento al mérito policial y fortalecimiento de la cultura institucional en todos los niveles jerárquicos.*
- 11.19 *Integrar de forma transversal la perspectiva de género, la interculturalidad, no discriminación, atención a grupos vulnerables y la inclusión, en todas las políticas, planes, procesos y actuaciones institucionales, asegurando un servicio policial que atienda de manera diferenciada y equitativa a toda la población.*
- 11.20 *En los niveles específicos y operativos se formularán, implementarán y evaluarán estrategias operacionales, planes de acción o tácticas, acciones operativas o administrativas respectivamente, los cuales deberán estar alineados al único plan anual correspondiente, no se gestionarán planes adicionales o paralelos sin alineación durante el período fiscal. Los planes operativos de los niveles N5 de los tres subsistemas de cada territorio estarán alineados y consolidados al plan operativo anual integral, para lo cual se diseñarán en un mismo proceso de despliegue para evitar duplicidades de elementos.*
- 11.21 *Asegurar que toda acción de optimización de recursos, procesos o despliegues operativos se realice sin comprometer el éxito, la efectividad y la seguridad de las operaciones policiales. Antes de cada intervención se deberá verificar la disponibilidad de los recursos logísticos, tecnológicos y humanos necesarios, así como la idoneidad y suficiencia del personal de apoyo, asegurando que las unidades cuenten con ventaja táctica y estratégica frente al crimen organizado. Este lineamiento busca equilibrar la eficiencia institucional con la supremacía operativa, protegiendo la integridad de los servidores policiales y maximizando el impacto de las operaciones en el control del delito.*
- 11.22 *Este **Horizonte Estratégico Institucional**, servirá de insumo para el despliegue de la planificación institucional, como estrategia del mando actual, el cual deberá ser incorporado en el proceso de construcción del nuevo plan estratégico institucional y planes inferiores, bajo las coordinaciones y lineamientos del Ministerio del Interior y el órgano rector de la planificación.*

- 11.23 *Todos los hitos, políticas y lineamientos, son de obligatorio cumplimiento, cada dirección o unidad responsable deberá incorporar los mismos dentro de sus planes correspondientes y realizar la ejecución ordenada y planificada, de la misma manera informará al Comando General sobre los factores que incidieron en el cumplimiento o incumplimiento.*
- 11.24 *Priorizar de manera absoluta la dignidad humana en todas las actuaciones policiales, reconociendo a cada ciudadano y a cada servidor policial como personas titulares de derechos inalienables. En la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de procedimientos, se garantizará la protección de la vida, la integridad física, psicológica y moral, así como el trato respetuoso y humanitario. Este principio se aplicará sin distinción alguna, asegurando que la intervención policial preserve los derechos y garantías constitucionales tanto de la población como del personal policial, fomentando un entorno de respeto mutuo, confianza y legitimidad social.*
- 11.25 *Documentar, categorizar y clasificar los tipos de tácticas, técnicas, acciones operativas-administrativas y documentos operacionales, tales como tipos de operativos, tipos de proyectos, tipos de planes de acción o tipos de procesos, con el fin de estandarizar la gestión y el servicio policial hacia la efectividad.*
- 11.26 *Los hitos, políticas y lineamientos de este **Horizonte estratégico**, son un instrumento facilitador como estrategia que asegure el fiel cumplimiento de nuestra misión, visión y objetivos institucionales, ninguna acción que justifique el cumplimiento de este Horizonte puede estar en contra de la norma Constitucional, legal, administrativa o normativa institucional vigente, por lo tanto, todos los lineamientos se adecuarán al cumplimiento estricto de nuestras atribuciones institucionales.*
- 11.27 *Las Direcciones Generales y Nacionales, podrán actualizar su planificación mediante el diseño y ejecución de estrategias operacionales, tácticas o planes de acción alineadas al **Horizonte Estratégico** y al Plan Estratégico Institucional, para resolver problemáticas emergentes que requieran intervenciones urgentes y garanticen el cumplimiento de la misión institucional. Cada estrategia, táctica o plan de acción deberá estar técnicamente fundamentada, alineada y gestionada bajo las fases de formulación, implementación, seguimiento y evaluación. No se podrán modificar los objetivos de la planificación; sin embargo, las estrategias, tácticas y planes de acción podrán ajustarse o sustituirse cuando no evidencien resultados.*

12. FORMULACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO

La planificación institucional, en el contexto policial, debe orientarse a resultados concretos que respondan a las expectativas y demandas de la ciudadanía. En este sentido, el Presupuesto por Resultados (PpR) es una herramienta de gestión que *“asigna los recursos públicos en función de los productos y resultados que se espera alcanzar, buscando maximizar el impacto de las intervenciones estatales”* (BID, 2017, p. 28). Este enfoque permite que el uso del presupuesto se vincule directamente con la eficacia y eficiencia de la gestión y el servicio policial, optimizando los recursos disponibles para obtener resultados verificables.

Por su parte, la Gestión por Resultados para el Desarrollo (GpRD) se define como *“un marco de referencia para la gestión pública orientado a mejorar el desempeño institucional, centrándose en el logro de resultados y el uso de información para la toma de decisiones”* (BID, 2017, p. 25). Este modelo promueve una cultura organizacional basada en evidencias, la rendición de cuentas y la mejora continua, asegurando que cada acción emprendida contribuya de manera efectiva a los objetivos estratégicos.

Ilustración 34: Fases de la planificación institucional



Elaborado por: DPL-CG

En el marco del **Horizonte Estratégico**, el cumplimiento de los hitos, políticas y lineamientos requiere que todas las unidades policiales, en sus diferentes niveles de gestión, adopten el ciclo de planificación y la mejora continua descritos en las **ilustraciones 34 y 35**. Esto implica que, para operacionalizar los objetivos y estrategias, cada unidad debe adecuar sus planes específicos y operativos al enfoque de resultados y al Ciclo de Deming, de forma que tanto la gestión institucional como el servicio policial alcancen estándares de excelencia y generen valor público sostenible.

La **planificación** es definida como el proceso que permite “organizar de manera secuencial y coherente un conjunto de acciones orientadas a alcanzar objetivos y metas previamente establecidos, considerando recursos, plazos, responsables y mecanismos de seguimiento y evaluación” (Secretaría Nacional de Planificación, 2024, p. 16). Este concepto implica no solo la estructuración de actividades, sino también la alineación con políticas y prioridades estratégicas que garanticen la efectividad en el uso de los recursos disponibles.

En el marco de la gestión pública, la **planificación estratégica** se entiende como un “proceso sistemático, participativo y orientado a resultados, que define los objetivos de mediano y largo plazo de la institución, así como las estrategias y acciones necesarias para alcanzarlos, en coherencia con el marco constitucional, el Plan Nacional de Desarrollo y los instrumentos de política pública” (Secretaría Nacional de Planificación, 2024, p. 16). Este enfoque busca anticipar escenarios y asegurar la pertinencia y sostenibilidad de las intervenciones.

Los **planes institucionales** constituyen instrumentos formales que “operacionalizan la planificación estratégica, estableciendo objetivos específicos, metas, indicadores, responsables y recursos requeridos para su ejecución, seguimiento y evaluación” (Secretaría Nacional de Planificación, 2024, p. 17). Estos planes permiten traducir la visión y misión institucional en acciones concretas y medibles, asegurando la alineación de la gestión con las prioridades nacionales.

Finalmente, el **ciclo de la planificación** según la **ilustración 34** comprende tres componentes interrelacionados que garantizan su integralidad:

- **Formulación:** proceso en el cual se definen objetivos, metas, estrategias y acciones, así como los mecanismos de seguimiento y evaluación.
- **Implementación:** fase operativa en la que se ejecutan las acciones previstas, asignando recursos y coordinando a los responsables.
- **Seguimiento y evaluación:** componente que mide el avance y los resultados alcanzados, generando insumos para ajustar y mejorar la planificación (Secretaría Nacional de Planificación, 2024, p. 17).

Estos conceptos establecen un marco metodológico que orienta a la institución policial a gestionar con enfoque de resultados, asegurando la coherencia entre diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación, con el propósito de optimizar el impacto de las políticas públicas y los servicios que se prestan a la ciudadanía.

La gestión institucional y el servicio policial se desarrollarán bajo un enfoque de planificación, implementación, seguimiento y evaluación continua, aplicando el Ciclo de Deming o Ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) como herramienta central para la mejora continua. Según Deming (1986), este ciclo constituye *“un método iterativo de gestión que permite alcanzar mejoras progresivas y sostenibles en procesos y resultados, a través de la retroalimentación constante y la adaptación sistemática de las acciones”* (p. 88).

En este marco, y de acuerdo con la **ilustración 35**, el proceso se estructura en cuatro fases esenciales:

- **Planificar:** implica el diagnóstico de problemas, el diseño de soluciones, la formulación de planes y la generación de tácticas que respondan a las necesidades identificadas. Esta etapa establece la base estratégica para orientar la acción policial de manera coherente con los objetivos institucionales.
- **Hacer:** corresponde a la implementación de planes, ejecución de tácticas, aplicación de acciones y despliegue del servicio policial en el territorio. Aquí se materializan las estrategias en intervenciones operativas concretas.
- **Verificar:** comprende el control y supervisión de la gestión, el seguimiento y monitoreo de las actividades, así como la evaluación de resultados e impacto, apoyados de auditorías que aseguren la transparencia y eficacia del servicio.
- **Actuar:** se orienta a la retroalimentación del servicio, la identificación de brechas, la reformulación de tácticas y la incorporación de mejoras continuas, asegurando que las lecciones aprendidas se traduzcan en prácticas optimizadas y sostenibles.

Ilustración 35: Ciclo PHVA de mejora continua institucional

PLANIFICAR

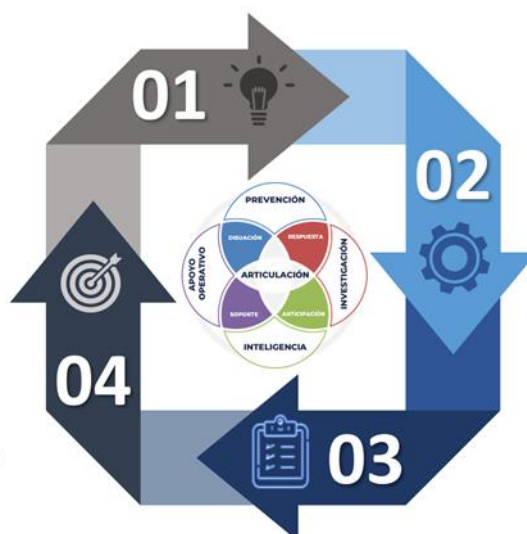


- ✓ Diagnóstico del problema
- ✓ Diseño de planes
- ✓ Formulación de estrategias
- ✓ Generación de Tácticas
- ✓ Construcción de acciones

ACTUAR



- ✓ Retroalimentación del servicio
- ✓ Identificación de brechas
- ✓ Reformulación de tácticas
- ✓ Mejora continua



HACER

- ✓ Implementación de planes
- ✓ Materialización de estrategias
- ✓ Ejecución de tácticas
- ✓ Aplicación de acciones
- ✓ Despliegue del servicio



VERIFICAR

- ✓ Control y supervisión
- ✓ Indicadores MIR y KPIs.
- ✓ Seguimiento y monitoreo
- ✓ Evaluación de resultados

Elaborado por: DPL-CG

Este enfoque, inspirado en el planteamiento de Deming, exige que toda la institución, en todos sus niveles, se someta de manera permanente al ciclo de planificación y mejora continua, integrando la gestión administrativa y operativa con el servicio policial. De esta manera, se asegura que las estrategias, hitos, políticas y lineamientos definidos en el **Horizonte Estratégico** se implementen con un alto estándar de calidad, adaptabilidad y eficacia, fortaleciendo la capacidad institucional para responder a los retos de seguridad ciudadana y orden público.

Los indicadores del Modelo Estratégico Institucional se estructuran bajo la lógica de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), que permite alinear objetivos estratégicos con metas verificables en diferentes niveles —fin, propósito, componentes y actividades— para medir tanto la eficacia como la eficiencia institucional (CONEVAL, 2013a). En este marco, los Key Performance Indicators (KPIs) se definen como métricas clave que, por su relevancia estratégica, permiten monitorear el cumplimiento de los hitos y orientar la toma de decisiones basadas en evidencia (Parmenter, 2015). La combinación de la MIR y los KPIs facilita un seguimiento integral que asegura la coherencia entre la gestión interna y el servicio policial, asegurando que la medición de resultados contribuya efectivamente a la creación de valor público.

El seguimiento del presente **Horizonte Estratégico** se realizará exclusivamente en función del cumplimiento de los hitos, políticas y lineamientos establecidos, evaluando su avance a través del grado de ejecución de cada lineamiento. Este enfoque evita la duplicidad de indicadores ya existentes en los planes institucionales correspondientes a sus distintos niveles de gestión, asegurando que el monitoreo estratégico no replique métricas operativas o tácticas propias de otras herramientas de planificación. No obstante, se verificará de manera sistemática el cumplimiento de cada lineamiento, política e hito, evaluando su aporte concreto a los objetivos institucionales, de manera que se garantice la coherencia, articulación y alineación del **Horizonte Estratégico** con la planificación institucional integral y con las metas nacionales de seguridad ciudadana.

El indicador se establece como “**Porcentaje de cumplimiento de los hitos del Horizonte Estratégico**”, siendo su objetivo el de medir el porcentaje de avance acumulado en el cumplimiento de los hitos estratégicos establecidos en el Horizonte, a partir del grado de ejecución de las políticas y lineamientos asociados. El cálculo se apoya en la verificación documental del avance de cada lineamiento y política, sumando su aporte al hito correspondiente. Esto permite evaluar de forma consolidada el avance del **Horizonte** y su alineación con los planes institucionales y nacionales.

Al cierre del periodo de gestión, se llevará a cabo una evaluación de resultados e impacto orientada a verificar y analizar las causales que motivaron o incidieron en el cumplimiento de los hitos establecidos. Este ejercicio permitirá, además, determinar en qué medida dicho cumplimiento repercutió en la gestión institucional y en el servicio policial, identificando los cambios significativos generados en ambos ámbitos. La evaluación incorporará el análisis de las lecciones aprendidas y de los factores de éxito o limitaciones encontrados, con el propósito de generar la retroalimentación necesaria para fortalecer las capacidades institucionales y promover la mejora continua en el diseño e implementación de estrategias futuras.

Tomando en consideración el Modelo Estratégico Institucional, en el cual se define la estructura estratégica de la institución, finalidad, objetivos estratégicos, estrategia institucional, estrategias, políticas y lineamientos, estos deben aterrizar a los niveles específicos y operativos, para lo cual se debe diseñar matrices de despliegue de estrategias operacionales, tácticas, planes de acción, acciones operativas y acciones administrativas, para su correcta implementación, tal como lo señala la ilustración 36. Para lo cual, dichas matrices que contengan las estrategias operacionales, tácticas, planes de acción, acciones operativas y acciones administrativas, deberán ser incorporadas y alineadas debidamente con los planes institucionales de los diferentes niveles de gestión N1, N2, N3, N 4 y N5 incluyendo el POAI.

Ilustración 36: Operativización del Horizonte Estratégico

ESTRATEGIA INSTITUCIONAL	ESTRATEGIAS / HITOS		ESTRATEGIA OPERACIONAL	TÁCTICA / PLAN DE ACCIÓN	ACCIONES OPERATIVAS / ADM
Articulación estratégica y operativa de la gestión y el servicio policial, mediante la excelencia operacional para la intervención territorial diferenciada.	1. Intervención territorial focalizada y contundente.	POLÍTICAS LINEAMIENTOS			
	2. Investigación e inteligencia táctica.				
	3. Proximidad comunitaria y vigilancia.				
	4. Gobernanza y Gobernabilidad.				
	5. Bienestar policial.				
	6. Desarrollo de Talento Humano.				
	7. Eficiencia del recurso logístico policial.				
	8. Legitimidad y transparencia				
	9. Planificación y cultura organizacional.				
	10. Presupuesto por resultados				

Elaborado por: DPL-CG

13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agnew, R. (1992). Foundation for a general strain theory of crime and delinquency. *Criminology*, 30(1), 47–88. <https://doi.org/10.1111/j.1745-9125.1992.tb01093.x>

- Arias, E. D. (2017). *Criminal enterprises and governance in Latin America and the Caribbean*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781316761529>
- Armijo, M. (2011). *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. CEPAL.
- Asamblea Nacional. (2017). *Código Orgánico Administrativo*. Registro Oficial Suplemento 31.
- Asamblea Nacional. (2017). *Código Orgánico Integral Penal (COIP)*. Registro Oficial Suplemento 180.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial 449.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2022). *Ley Orgánica que Regula el Uso Legítimo de la Fuerza*. Registro Oficial Suplemento N.º 131.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2015). *Gestión por resultados en el desarrollo: Marco conceptual y prácticas recomendadas*. BID.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2017). *Guía de gestión por resultados para el desarrollo*. BID.
- Blasco, E. J. (2023, abril). Ecuador se desliza hacia el agujero de la violencia y del narcotráfico. *Seguridad Ciudadana / Seguridad Regional Americana (SRA)*.
- Brantingham, P. J., & Brantingham, P. L. (1993). Environment, routine, and situation: Toward a pattern theory of crime. In R. V. Clarke & M. Felson (Eds.), *Routine Activity and Rational Choice* (pp. 259–294). Transaction.
- Brantingham, P. J., & Brantingham, P. L. (1993). *Nodes, paths and edges: Considerations on the complexity of crime and the physical environment*. *Journal of Environmental Psychology*, 13(1), 3–28.
- Casado, F. (2020). *El mito del “Cartel de los Soles”: Narcotráfico, crimen organizado y política en Venezuela*. Fundación Editorial El perro y la rana.
- Clarke, R. V. (1997). *Situational crime prevention: Successful case studies*. Harrow and Heston.
- CEPAL. (2019). *Planificación para el desarrollo: Enfoque de gestión por resultados*. CEPAL.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (3.ª ed., P. Obón, Trad.). McGraw-Hill Interamericana.
- Clarke, R. V. (1997). *Situational crime prevention: Successful case studies* (2nd ed.). Criminal Justice Press.
- Cohen, L. E., & Felson, M. (1979). Social change and crime rate trends: A routine activity approach. *American Sociological Review*, 44(4), 588–608. <https://doi.org/10.2307/2094589>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2019). *Planificación para el desarrollo: Enfoque de gestión por resultados*. CEPAL.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). (2013a). *Guía para la elaboración de la matriz de indicadores para resultados*. CONEVAL. ISBN 978-607-95986-4-8
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). (2013b). *Manual para el diseño y la construcción de indicadores*. CONEVAL. ISBN 978-607-95986-6-2
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). (2019). *Guía para el establecimiento y cálculo de líneas base y metas*. CONEVAL.
- Corte Constitucional del Ecuador. (2024). *Sentencias sobre control constitucional de estados de excepción y normas en materia de seguridad*. Registro Oficial.
- Dalby, C. (2021, 24 febrero). Ecuador enfrenta niveles de violencia carcelaria sin precedentes. *InSight Crime*. <https://insightcrime.org/es/noticias/ecuador-enfrenta-niveles-de-violencia-carcelaria-sin-precedentes/>
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Dirección de Planificación de la Policía Nacional del Ecuador (DIRPLAN). (2022). *Metodología de formulación a la planificación institucional*. Policía Nacional del Ecuador.
- Dirección de Planificación de la Policía Nacional del Ecuador (DIRPLAN). (2022). *Metodología de seguimiento a la planificación institucional*. Policía Nacional del Ecuador.
- DINASED. (2025). *Sistema de registros de muertes por causas externas*. Policía Nacional del Ecuador.
- Dirección Nacional de Inteligencia. (2025). *Evolución del crimen organizado 2021–2025*. Policía Nacional del Ecuador.
- Dirección Nacional de Delitos Contra la Vida, Muertes Violentas, Desapariciones, Extorsión y Secuestros (DINASED). (2025). *Base de homicidios 2023, 2024 y 2025*. Policía Nacional del Ecuador.
- Dirección Nacional de Análisis de la Información – Policía Nacional. (2023). *Atentados a infraestructuras policiales 2023*. Quito: PNE.
- DPL-CG & DAID. (2025). *Análisis externo retrospectivo 2021–2025* [manuscrito]. Policía Nacional del Ecuador.

- Eck, J. E., & Weisburd, D. (1995). Crime places in crime theory. In J. E. Eck & D. Weisburd (Eds.), *Crime and Place* (pp. 1–33). Criminal Justice Press.
- Farrington, D. P. (2003). Developmental and life-course criminology: Key theoretical and empirical issues. *Criminology*, 41(2), 221–255. <https://doi.org/10.1111/j.1745-9125.2003.tb00987.x>
- FLACSO – Ecuador. (2024). *TFLACSO-2024MACR (compendio de cooperación y marcos internacionales contra el crimen organizado)*.
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). (2024, 12 de enero). En Ecuador, la tasa de homicidios de niños, niñas y adolescentes aumenta en un 640% en cuatro años. *UNICEF*. <https://www.unicef.org/es/comunicados-prensa/ecuador-tasa-homicidios-ninos-adolescentes-aumenta-cuatro-anos>
- Gabinete Sectorial de Seguridad. (2025). *Informe de situación de seguridad y orden público*. Ministerio del Interior.
- Galtung, J. (1990). Cultural violence. *Journal of Peace Research*, 27(3), 291–305. <https://doi.org/10.1177/0022343390027003005>
- Garay, L. J., & Salcedo-Albarán, E. (2012). *Narcotráfico, corrupción y Estados: Cómo las redes ilícitas han reconfigurado instituciones en América Latina*. Debate.
- Harvard Business Review. (2020). *La gestión y la administración para el mañana*. Harvard Business Review Press.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Hirschi, T. (1969). *Causes of delinquency*. University of California Press.
- InSight Crime. (2024). *Informe sobre crimen organizado en Ecuador*. InSight Crime.
- InSight Crime. (2025, marzo 14). Álex Saab. *InSight Crime*. <https://insightcrime.org/es/>
- InSight Crime. (2021, 1 junio). *Los Lagartos*. InSight Crime. <https://insightcrime.org/es/>
- InSight Crime. (2024, 3 diciembre). *Perfil de Ecuador*. InSight Crime. <https://insightcrime.org/es/>
- InSight Crime. (2024, 3 diciembre). *Los Choneros*. InSight Crime. <https://insightcrime.org/es/>
- InSight Crime. (2024, 3 diciembre). *Los Lobos*. InSight Crime. <https://insightcrime.org/es/>
- InSight Crime. (2024, 23 octubre). *Los Tiguerones*. InSight Crime. <https://insightcrime.org/es/>
- InSight Crime. (2025, 28 enero). *Los Chone Killers*. InSight Crime. <https://insightcrime.org/es/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2023). *Indicadores de pobreza y desigualdad, diciembre 2023*. ENEMDU. Quito: INEC.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kleemans, E. (2014). Organized crime, resilience, and adaptation. *European Journal of Criminology*, 11(5), 111–125. <https://doi.org/10.1177/1477370814525940>
- Lagos Flores, R. (2024). Criminalidad organizada transnacional: de la seguridad pública a la amenaza geopolítica. *Politai*, 15(25), 17–32. <https://doi.org/10.18800/politai.202402.001>
- Lessing, B. (2017). Counterproductive punishment: How prison gangs undermine state authority. *Rationality and Society*, 29(3), 257–289. <https://doi.org/10.1177/1043463117716782>
- Licha, I., & Molina, G. (2006). *Construyendo gobiernos efectivos: Lecciones de la gestión pública en América Latina*. BID.
- Máttar, J., & Perrotti, D. (Eds.). (2014). *Planificación, prospectiva y gestión pública: Reflexiones para la agenda de desarrollo*. CEPAL.
- Mbembe, A. (2003). Necropolitics. *Public Culture*, 15(1), 11–40. <https://doi.org/10.1215/08992363-15-1-11>
- Merton, R. K. (1938). Social structure and anomie. *American Sociological Review*, 3(5), 672–682. <https://doi.org/10.2307/2084686>
- Ministerio del Interior. (2019). *Estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos de la Policía Nacional del Ecuador*. Acuerdo Ministerial N.º 0080.
- Ministerio del Interior. (2016). *Código Orgánico de Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público*. Registro Oficial Suplemento 19.
- Ministerio del Interior. (2022). *Estudio prospectivo de seguridad ciudadana. Horizonte 2030: Para la construcción de la planificación nacional de prevención e intervención del delito y la violencia en el Ecuador*. Dirección de Prospectiva y Política de la Seguridad. Quito, Ecuador.

- Morselli, C. (2009). *Inside criminal networks*. Springer.
- Naciones Unidas. (1948). *Declaración Universal de Derechos Humanos*. <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>
- Naciones Unidas. (1966). *Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos*. <https://www.ohchr.org/es/instruments-mechanisms/instruments/international-covenant-civil-and-political-rights>
- Naciones Unidas. (2004). *Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional y sus Protocolos*. <https://www.unodc.org/unodc/en/organized-crime/intro/UNTOC.html>
- Observatorio Ecuatoriano de Crimen Organizado (OEEO). (2025). *Boletín semestral de homicidios N.º 4 (enero–junio 2025)*. Ministerio del Interior/Policia Nacional.
- Observatorio Ecuatoriano de Crimen Organizado (OEEO). (2023). *Caracterización del crimen organizado en Ecuador (versión pública)*.
- Observatorio Ecuatoriano de Crimen Organizado (OEEO). (2023). *Factsheet 1 – Panorama del crimen organizado en Ecuador*.
- Observatorio Ecuatoriano de Crimen Organizado (OEEO). (2024). *Boletín anual N.º 1: Variación de los homicidios intencionales en Ecuador, 2023*. Quito: PADF.
- Observatorio Ecuatoriano de Crimen Organizado (OEEO). (2024). *Boletín semestral N.º 2: Homicidios por grupo etario, enero–junio de 2024*. Programa de las Américas para el Desarrollo (PADF). https://oeeo.padf.org/wp-content/uploads/2024/09/Boletin-semestral-de-homicidios-Primer-semestre-de-2024-3_compressed-2.pdf
- Observatorio Ecuatoriano de Crimen Organizado (OEEO). (2025). *Boletín anual de homicidios intencionales en Ecuador: análisis estadístico 2024 (ene–dic)*. Quito: PADF.
- Observatorio Ecuatoriano de Crimen Organizado (OEEO). (2025). *Boletín semestral sobre homicidios intencionales en Ecuador: análisis estadístico del primer semestre de 2025*. Quito: PADF.
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC). (2022). *Guía práctica para elaborar estrategias de alto impacto contra la delincuencia organizada*. Naciones Unidas. <https://www.unodc.org>
- Organización de Estados Americanos (OEA). (1969). *Convención Americana sobre Derechos Humanos (Pacto de San José)*. https://www.oas.org/dil/esp/tratados_B-32_Convencion_Americana_sobre_Derechos_Humanos.htm
- Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs* (3rd ed.). Wiley.
- Pino-Urbe, J. F., Jaramillo-Ramón, J. P., & Piedrahita-Bustamante, P. (2025). Homicidios sin fronteras: La transnacionalidad subnacional del narcotráfico en Ecuador y Colombia (2015–2022). *Revista Criminalidad*, 67(1), 59–77.
- Policia Nacional de Colombia. (2020). *Guía para la planeación prospectiva de la Policia Nacional*. Dirección General de la Policia Nacional de Colombia.
- Policia Nacional del Ecuador. (2020). *Doctrina Institucional de la Policia Nacional*. Dirección Nacional de Planificación.
- Policia Nacional del Ecuador. (2022). *Estudio prospectivo de la Policia Nacional al 2030*. Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica.
- Policia Nacional del Ecuador. (2022). *Plan Estratégico con Visión Prospectiva 2021–2025*. Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica.
- Policia Nacional del Ecuador. (2023). *Código de Ética de la Policia Nacional del Ecuador (Acuerdo Ministerial N.º 0045)*. Ministerio del Interior.
- Policia Nacional del Ecuador. (2024–2025). *Cárceles – hechos relevantes y masacres 2023–2024* [presentación] y reportes operativos de decomisos.
- Policia Nacional del Ecuador. (2025). *Consolidación estadística de homicidios y delitos conexos*. Subcomando General de la Policia Nacional.
- Policia Nacional del Ecuador. (2025). *Diagnóstico territorial y criminal 2021–2025*. Dirección Nacional de Planificación.
- Policia Nacional del Ecuador. (2025). *Dinámica de la violencia 2023–2025* [presentación].
- Policia Nacional del Ecuador. (2025). *Informe de evaluación del Plan Institucional: Corte enero–diciembre 2024*. Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica.

- Policía Nacional del Ecuador. (2025). *Informe de gestión Nro. 2025001DIRPLANPN*. Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica.
- Policía Nacional del Ecuador. (2025). *Informe de taller de expertos Nro. 47: Validación y aprobación de la matriz de levantamiento de información para el diagnóstico institucional del PEI 2025–2029*. Departamento de Planificación Institucional y Proyectos.
- Policía Nacional del Ecuador. (2025). *Informe N.º 64: Matriz de descripción y diagnóstico institucional 2021–2024*. Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica.
- Policía Nacional del Ecuador. (2025). *Informe Nro. PN-SCG-CEO-2025-290-INF*. Subcomando General de Policía Nacional.
- Policía Nacional del Ecuador. (2025). *Plan de Transformación Integral del Subsistema de Salud de la Policía Nacional*. Dirección Nacional de Atención Integral en Salud. Quito, Ecuador.
- Policía Nacional del Ecuador. (2025). *Plan de intervención en salud mental a través de talleres de descarga emocional dirigido a servidores policiales en distritos priorizados a nivel nacional*. Dirección Nacional de Atención Integral en Salud. Quito, Ecuador.
- Policía Nacional del Ecuador. (2024). *Plan de Transformación Integral del Subsistema de Salud de la Policía Nacional*. Dirección Nacional de Atención Integral en Salud. Quito, Ecuador.
- Policía Nacional del Ecuador. (2025). *Plan de intervención en salud mental a través de talleres de descarga emocional dirigido a servidores policiales en distritos priorizados a nivel nacional*. Dirección Nacional de Atención Integral en Salud. Quito, Ecuador.
- Policía Nacional del Ecuador. (2025). *Plan de mejora de la Dirección General de Seguridad Ciudadana y Orden Público 2.0*. Dirección General de Seguridad Ciudadana y Orden Público. Quito, Ecuador.
- Policía Nacional del Ecuador. (2024). *Plan de acción No. PN-SCG-DCEO-2024-007-PA: Contención de la violencia y delincuencia 2.0 para intervenir en la Zona 8 (DMG), Subzonas Guayas, Los Ríos, Manabí, El Oro, Santa Elena, Orellana y Distrito Ponce Enríquez*. Subcomando General de la Policía Nacional – Dirección de Control Estratégico Operacional. Quito, Ecuador.
- Policía Nacional del Ecuador. (2025). *Plan Operativo Anual Integrado y Fortalecimiento de Capacidades – POAI 2025*. Subcomando General de la Policía Nacional. Quito, Ecuador.
- Policía Nacional del Ecuador. (2025). *Plan de acción No. PN-SCG-DCEO-2025-002-PA: Intervención integral policial para la afectación de estructuras de grupos de delincuencia organizada y sus economías ilícitas*. Subcomando General de la Policía Nacional – Dirección de Control Estratégico Operacional. Quito, Ecuador.
- Policía Nacional del Ecuador – Dirección Nacional de Investigación Antidrogas. (2023). *Evaluación situacional del entorno estratégico del narcotráfico en Ecuador, 2019–2022*.
- Policía Nacional del Ecuador – DINASED. (2025). *Eventos y operaciones relevantes (Pasaje, Tulcán, Puerto de Guayaquil, Manta–Portoviejo–Machala)*.
- Policía Nacional del Ecuador – DINASED. (2025). *Homicidios intencionales: caracterización y lectura criminológica 2025 (ene–ago)*.
- Policía Nacional del Ecuador. (2025). *Cartel de los Soles [Presentación – Dirección Nacional de Investigaciones]*.
- Presidencia de la República. (2024). *Decretos Ejecutivos 111, 218 y 55 sobre conflicto armado interno y categorización de GAO/GDOT/GDO*. Quito: Presidencia.
- Presidencia de la República del Ecuador. (2025). *Plan Nacional de Desarrollo Ecuador no se detiene 2025 2029*. Secretaría Nacional de Planificación.
- Registro Oficial Nro. 625. (2024). *Norma técnica para transversalizar el enfoque de género en el sector público*. Registro Oficial.
- Reppetto, T. (1976). Crime prevention and the displacement phenomenon. *Crime & Delinquency*, 22(2), 166–177. <https://doi.org/10.1177/001112877602200207>
- Retrospectivo del Modelo de Servicio. (2025). *Informe institucional de capacidades, brechas y amenazas*. Policía Nacional del Ecuador.
- Red de Carreras de Sociología y Ciencias Políticas del Ecuador. (2024). *Revista Sociología*, núm. 9. (Nota sobre tasa de muertes violentas 2023).
- Restrepo Parra, A. (2022, marzo 9). *El Cartel de los Soles*. Universidad de Antioquia.
- Sánchez, J. M., & González, M. (2015). *Planeación prospectiva y gestión pública*. Editorial Universidad Nacional de Colombia.

- Secretaría Nacional de Planificación (SNP). (2021). *Norma técnica del Sistema Nacional de Planificación Participativa*. Secretaría Nacional de Planificación.
- Secretaría Nacional de Planificación. (2024). *Guía metodológica de planificación institucional*. Secretaría Nacional de Planificación.
- Seguridad Ciudadana. (2014). *Seguridad ciudadana: Lecciones fundamentales*. FLACSO.
- Subcomando General de la Policía Nacional. (2025). *Plan Operativo Anual Integrado 2025*. Policía Nacional del Ecuador.
- Sutherland, E. H. (1947). *Principles of criminology* (4th ed.). J. B. Lippincott.
- Valarezo Romero, C. (2023). *Disputas y violencia al interior de los Centros de Rehabilitación Social del Ecuador* (Tesis de licenciatura). Universidad Central del Ecuador.
- Vera, E., & Guaita, R. (2013). *Planificación prospectiva en el Ecuador*. Editorial Policía Nacional del Ecuador.
- Vester, F. (2007). *The art of interconnected thinking*. MCB Verlag.
- Voss, G. (2024, 2 diciembre). Masacres aumentan en Ecuador a medida que bandas se atomizan. *InSight Crime*. <https://insightcrime.org/es/noticias/masacres-aumentan-en-ecuador-atomizacion/>
- Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)
- Weisburd, D. (2015). The law of crime concentration and the criminology of place. *Criminology*, 53(2), 133–157. <https://doi.org/10.1111/1745-9125.12070>
- Wilson, J. Q., & Kelling, G. L. (1982). Broken windows: The police and neighborhood safety. *The Atlantic Monthly*, 249(3), 29–38.
- Winters, P. R. (1960). Forecasting sales by exponentially weighted moving averages. *Management Science*, 6(3), 324–342. <https://doi.org/10.1287/mnsc.6.3.324>

ANEXOS

ANEXO1: OPERATIVIZACIÓN DEL HORIZONTE ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL



ANEXO 2: ESTRATEGIA OPERACIONAL 3D



APOYO TÉCNICO

	Nombre / Cargo
Asesoría en Planificación	Sbte. Carla Elizabeth Balseca Beltrán Cbop. Mariana Lisbeth Muela Molina Analistas de planificación del Comando General
Análisis estadístico y delictual	Tcnl. Luis Tarquino Vinuesa Calderón Director Nacional de Análisis de la Información Tnte. Rodríguez Chiriboga Anderson Gabriel Cbop. Luis Daniel Chicaiza Sánchez Analistas de la Dirección Nacional de Análisis de la Información Cptn. Sergio Daniel Figueroa Gallegos Cbop. Richard Milton Carvajal Salazar Cbop. Diego Ricardo Maldonado Pillajo Analistas del Comando General Tnte. María Fernanda Miranda Curi Analista de la Dirección General de Investigaciones
Aportes legales	Tnte. Fausto Ernesto Pérez Vallejo Asesor jurídico del Comando General
Diseño	Cptn. Alex Rodrigo Pilco Chisaguano Diseñador Gráfico del Comando General Lic. Julio Cesar Guerrero Almeida Asesor en publicidad y diseño del Comando General

ELABORACIÓN Y DIRECCIÓN

	Nombre / Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:	Tcnl. Christian Mauricio Espinosa Melo Asesor estratégico operacional del Comando General		01-01-2026
	Mayr. Juan Carlos Custode Vinuesa Analista del Departamento de Políticas y Lineamientos del Comando General		01-01-2026
Revisado por:	Crnl. E.M. Walter Oswaldo Gómez Vargas Jefe del Departamento de Políticas y Lineamientos del Comando General		01-01-2026
Aprobado por:	GraS. Pablo Vinicio Dávila Maldonado Comandante General de la Policía Nacional del Ecuador		01-01-2026