

DEL ECUADOR



EVOLUCIÓN HISTÓRICA Y DOCUMENTADA
DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
DE LA POLICÍA NACIONAL DEL ECUADOR



HENRY TAPIA · DIEGO MUÑOZ
RUBÉN SALINAS · JESSICA CORONADO



Una mirada al pasado, presente y futuro

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO,
UNA LÍNEA DE EVOLUCIÓN DOCUMENTADA**

Henry R. Tapia

Diego R. Muñoz

Rubén E. Salinas

Jessica E. Coronado

2025

Evolución histórica y documentada de la gestión de talento humano de la Policía Nacional del Ecuador, una mirada al pasado, presente y futuro.

Aval Académico y Corrección de estilo

Instituto Superior Universitario Cotopaxi

Edición

Primera

Diseño y diagramación:

Sgos. Marlene Marilú Pachacamac Vargas

Colaboradores:

Mayr. Juan Santiago Ponce Correa

Cptn. Diego Rene Rodríguez Córdova

Sgos. Maricela Esperanza Culqui Pillajo

Cbos. Luis Felipe Méndez Jaramillo

Ilustración:

Cbop. Jaime Lizandro Cachago Gualli

Revisores:

MSc. Edgar Chicaiza Taipe

MSc. Rodrigo Reinoso Avecillas

Lugar de Edición

Quito, enero 2025

Este libro se sometió a arbitraje bajo el sistema de doble ciego (peer review).

Impreso en Ecuador. Prohibida la reproducción de este libro, por cualquier medio, sin la previa autorización por escrito de los propietarios del copyright.

Gestión del talento humano de la Policía
Nacional del Ecuador

Quito: 2025

197 p. vol: 15 x 21 cm

ISBN: 978-9942-685-24-7

ÍNDICE

CAPÍTULO I

UNA PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Introducción

- 1.1 Definición de administración*
- 1.2 Administración de recursos humanos y talento humano*
- 1.3 Administración de personal*
- 1.4 Importancia del talento humano en la eficiencia organizacional*
- 1.5 Importancia del servidor policial en el rol social*
- 1.6 El modelo de gestión del talento humano en instituciones jerarquizadas*

CAPÍTULO II

EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA POLICÍA NACIONAL DEL ECUADOR

- 2.1 Línea de tiempo de la Policía Nacional del Ecuador*
- 2.2 Gestión del capital humano y competencias*
- 2.3 Gestión del conocimiento*
- 2.4 Aplicación de nuevas tecnologías en la gestión de talento humano de la Policía Nacional del Ecuador*
- 2.5 Estructura de un modelo de gestión por competencias*

CAPÍTULO III

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA PERSPECTIVA DEL TALENTO HUMANO

- 3.1 La misión*
- 3.2 La visión*
- 3.3 Principios y valores*

- 3.4 Planificación Estratégica*
- 3.5 Estrategias organizacionales*
- 3.6 Indicadores organizacionales*
- 3.7 Metas organizacionales para el área de talento humano*
- 3.8 Prospectiva aplicada al talento humano*
- 3.9 Políticas de talento humano*

CAPÍTULO IV

ORGANIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO

- 4.1 Modelado de trabajo*
- 4.2 Características sociodemográficas de la población policial al 2024*
- 4.3 Plan de Carrera*
- 4.4 Modelo Educativo*

CAPÍTULO V

LA NUEVA GESTIÓN DE PERSONAS Y DEL CONOCIMIENTO

- 5.1 Las nuevas competencias laborales*
- 5.2 Una mirada actual de la gestión del talento humano de la Policía Nacional del Ecuador*
 - 5.2.1 Censo policial*
 - 5.2.2 Planes, proyectos, acciones de mejora por parte de la Dirección Nacional de talento humano*
 - 5.2.3 Clima organizacional*
 - 5.2.4 Plan retorno y plan rotación de servidores policiales*
 - 5.2.5 Nuevos retos para la gestión del talento humano de la Policía Nacional del Ecuador*

PRÓLOGO

Es una gran responsabilidad escribir un prólogo acerca de un texto que combina las historias de vida de cuatro autores, quienes están al servicio de la comunidad y que, a su vez, nos presentan perspectivas de desarrollo institucional del mismo lugar en donde evolucionan sus carreras de profesionalización.

En primer lugar, puedo decir que la comunidad cuenta con un libro, en el cual participaron armónicamente cuatro voces, quienes cumplen dos funciones: pensadores y protagonistas de un tema indispensable para la administración: “Una perspectiva de la gestión del Talento Humano”, pero en específico. La Policía Nacional es el objeto de estudio.

Desde un enfoque de contraste, en las primeras páginas se realiza un ejercicio entre la administración como una disciplina milenaria y que se manifiesta de manera particular en cada cultura con la administración policial. Entre los puntos de encuentro de ambas están la organización, dirección, coordinación y control de recursos, y también de talentos.

Más adelante se profundiza en la administración como un proceso, sin perder de vista su evolución desde la cultura de los egipcios 4000 a.C. Para el efecto se repasa la comprensión de la administración como una “necesidad de planear, organizar y controlar”, pasando por teorías clásicas como las de Henry Fayol en 1911 hasta llegar a la identificación de autores como Lawrence y Lorsch, quienes en el año de 1976 hablan de “tecnología adoptada por la empresa determina su estructura y comportamiento organizacional”.

Sin embargo, el texto enfatiza en la administración concreta de los recursos humanos como se las conocían en su momento para pasar a hablar de talento humano. Para llegar a este punto se ensayaron varios conceptos como “gestión del talento humano”, “capital humano”, “gestión de personas”, entre las más reiterativas.

Hay que precisar que la administración del talento humano se utiliza para los sectores público, privado y del tercer sector.

En instituciones como la Policía Nacional del Ecuador, como refieren los autores del libro, “la competencia de la administración de recursos humanos recae en la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano. Esta dirección coordina sus procesos administrativos con otras direcciones especializadas, como la Dirección Nacional de Educación, la Dirección Nacional de Bienestar Social, Seguridad y Salud Ocupacional, y la Dirección Nacional de Atención Integral en Salud”. Es decir, hay un entramado institucional que se caracteriza por dimensiones y subsistemas.

La particularidad de la Policía Nacional reside en el hecho de que los servidores son del nivel “directivo, técnico operativo y empleados civiles”. De ahí, la necesidad e importancia de este libro, pues los autores explican la complejidad y los desafíos que implican la armonización de estos tres segmentos de cara a la consecución de objetivos institucionales para beneficio interno y externo.

En este libro se diferencia el uso de términos como: instrumentos, herramientas, modelos, enfoques, procedimientos, técnicas y gestión del talento humano. Este aspecto es relevante, pues la confusión o mal uso de la terminología desvirtúa el debate respecto de la materia en estudio. De aquí que este texto sirve para personas iniciadas o neófitos, así como para quienes están en un proceso de actualización de conocimientos.

Los autores ponen a discusión varios temas en cinco capítulos con la finalidad de avanzar cronológicamente en el objeto de estudio: una perspectiva de la gestión del talento humano, evolución de la gestión del talento humano en la Policía Nacional del Ecuador, planificación estratégica de la perspectiva del talento humano, organización del talento humano, la nueva gestión de personas y del conocimiento.

Cada capítulo está respaldado por una revisión de la literatura, apoyos visuales y recursos pedagógicos para agilizar la lectura y su comprensión.

La Policía Nacional cuenta con un aporte actual, ágil, didáctico y útil para la comprensión, ejercicio y por qué no decirlo evaluación de la gestión del talento humano. Sin embargo, este texto puede ser profundizado hacia delante en correspondencia de los retos y desafíos de un mundo cambiante.

CÉSAR ULLOA, PhD.

Vicerrector

Instituto de Altos Estudios Nacionales



HENRY ROMÁN TAPIA LAFUENTE

*General de Distrito de la Policía
Nacional del Ecuador*

Nacido el 12 de mayo de 1972 en el cantón Bolívar de la provincia de Carchi. Es General de Distrito de la Policía Nacional del Ecuador con 32 años de servicio. Es egresado de la Academia de Ciencias Policiales de Carabineros de Chile e Ingeniero en investigación policial en el 2001. Su formación de cuarto nivel la realizó en la Universidad Técnica Particular de Loja, obteniendo los títulos de: Diplomado en fundamentos de la educación a distancia e investigación en el 2008, Magister en educación a distancia en el 2012 y Especialista en planificación curricular y organización de sistemas en educación a distancia en el 2013. Ha ocupado diferentes cargos de relevancia institucional, destacándose como Director Nacional de Talento Humano, Director de Planificación y Gestión Estratégica, Comandante de la Subzona Guayas, Sub Comandante del Distrito Metropolitano de Guayaquil, Jefe del Distrito de Policía Lago Agrio, Subinspector General de la Inspectoría entre otros. Ha sido docente en diferentes Escuelas de Formación de servidores policiales y en el Instituto de Altos Estudios Estratégicos de la Policía Nacional de Ecuador.



DIEGO RAFAEL MUÑOZ CARRERA

Capitán de Policía

Nacido el 01 de octubre de 1986 en el cantón Quito, provincia de Pichincha. Es Capitán de Policía con 16 años de servicio. Cuenta con una preparación académica como: Magister en Ciencias Políticas de la Universidad de Volgograd, Rusia, Especialista en Asesoramiento Jurídico de la Seguridad Nacional en la Universidad del Ministerio del Interior Volgograd, Rusia y Licenciado en Ciencias Policiales de la Universidad San Francisco de Quito. Fue gestor de elaboración, ejecución, seguimiento y control de proyectos institucionales en la Policía Nacional del Ecuador, asesor de elaboración de estrategias y de estudios prospectivos para la Seguridad Ciudadana y Orden Público.



RUBÉN EFRAÍN SALINAS LÓPEZ

Sargento Primero de Policía

Nacido el 20 de junio de 1975 en el cantón Quito, provincia de Pichincha. Sargento Primero de Policía, con 25 años de servicio en los que ha cumplido roles como analista, especialista y asesor estratégico en diferentes unidades de la Policía Nacional del Ecuador. Su preparación académica es de Magister en Administración de Empresas y Recursos Humanos, título obtenido en la Universidad Tecnológica Equinoccial. Desde el año 2003, consultor, capacitador y facilitador en temas de diseño y ejecución de proyectos, implementación de procesos, planificación estratégica y prospectiva. Actualmente es Presidente de la fundación APOYASER, entidad dedicada al asesoramiento y soporte para la educación. Ha publicado artículos científicos sobre educación superior y gestión del conocimiento. Autor de las memorias de creación de la Universidad de Seguridad Ciudadana y Ciencias Policiales (2021).



**JESSICA ELIZABETH CORONADO
CUESTA**

Sargento Segundo de Policía

Nacida el 13 de enero de 1975, en el cantón Quito, provincia de Pichincha. Es Sargento Segundo de la Policía Nacional del Ecuador, con 21 años de servicio. Graduada como Ingeniera en gestión empresarial, técnico especialista en drogas y estupefacientes de Carabineros de Chile. Ha recibido capacitaciones en administración de procesos, sistema de gestión de calidad ISO 9001-2000, capacitación en gestión de desarrollo de talento humano por competencias Universidad San Francisco. Ha brindado asesoramiento de procedimientos de información en investigación antidrogas y participado en diferentes proyectos de relevancia institucional, destacándose la sistematización de la estructura organizacional de la Policía Nacional en el sistema integrado SIIPNE, Estatuto Organización por Procesos de la Policía Nacional. También, ha sido docente de oficiales subalternos y clases y policías. Además, es vocal principal en el Directorio del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional y miembro del equipo metodológico para la creación de la Universidad de Seguridad y Ciencias Policiales.

INTRODUCCIÓN

Las nuevas tecnologías, nuevas prácticas, nuevos comportamientos, entre otros aspectos, hacen que los recursos humanos tal y como los conocimos en sus inicios, vayan dando un giro de 180°. Lejos van quedado los sistemas de reclutamiento tradicional, convocatorias y anuncios en periódicos locales y aquellos archivos con miles de Kardex y libros de vida en papel. Cada década va marcando huellas y va incorporando nuevas tecnologías que contribuyen al trabajo y mejoran los procesos, lo que indiscutiblemente es una nueva era con una constante revolución en la gestión de los Recursos Humanos.

En el recorrido de cada página, se narra cronológicamente los cambios en la administración del talento humano, marcado por los hitos más relevantes hasta llegar a la actual Dirección Nacional de Administración de Talento Humano de la Policía Nacional del Ecuador. En este escrito se ha plasmado el caminar de los departamentos, estructura, cultura, influencia social, interacción institucional y su conjugar en el entorno de la seguridad ciudadana, que permitieron y demandaron cambios sustanciales en la organización que se fue adaptando a nuevos escenarios.

Esta obra constituye un sutil aporte a la gestión del conocimiento institucional, referente a los procesos desarrollados en la administración del talento humano en la Policía Nacional del Ecuador, constituyéndose un esfuerzo compartido entre los autores, el respaldo de documentación institucional y la experiencia laboral acumulada en el área. Esto ha permitido compilar información y datos que aporten a futuras investigaciones en la mejora de procesos o factores concomitantes en el área de la gestión del talento humano.

¡Invitamos a los lectores a sumergirse en el pasado, presente y soñar con un futuro de mejora constante en la gestión del talento humano de la Policía Nacional del Ecuador!

Los autores

Capítulo I

Una perspectiva de la gestión del Talento Humano



1.1 Definición de administración

Es importante tomar en consideración que la cronología del surgimiento de la administración surge desde la época de la prehistoria, cuando el ser humano empezaba a gestionar sus alimentos, a través de la recolección como sobrevivencia. Es así que cuando empiezan las primeras civilizaciones, los egipcios en el año 4000 a.C., tenían la necesidad de organizar, planificar y controlar su imperio, seguidamente, en la antigua Grecia en el año 400 a. C., aparece el enunciado de la universalidad de la administración. Posterior, en el siglo XX, se origina la Ciencias Administrativas, producto de las Matemáticas, Humanas, Físicas, Informáticas, Tecnológicas y Jurídicas.

Paralelamente, haciendo una relación comparativa entre las ciencias policiales con las ciencias administrativas, se encuentra una relación intrínseca entre ambas, ya que la administración policial es una institución que forma parte de la estructura estatal, que administra, dirige, controla y brinda un servicio a la ciudadanía de seguridad y orden público.

Por otra parte, la palabra administración surge del latín *ad* (tendencia, hacia) y *minister* (subordinación), constituyéndose la dirección y el manejo de los diferentes recursos: humano, logístico, financiero, informático y tecnológico, con la finalidad de alcanzar el logro y el cumplimiento de los objetivos institucionales. Existen varias definiciones de la palabra administración por varios autores, en donde argumentan sus puntos de vista como se indica en la figura 1.

Figura 1

Conceptos de administración



Fuente: Elaboración propia.

Realizando una interrelación con las ciencias policiales se establece que la gestión policial forma parte de:

Un conjunto de instituciones que regula, administra y ejecuta la función policial. Como parte del aparato estatal, el ente policía se expresa en diferentes niveles en la administración pública, bien sea en el nivel ejecutivo, en la rama legislativa y de alguna forma en el sistema judicial. Como cuerpo institución, el ente policía es identificado como parte de la organización burocrática de un Estado y fuerza de administración policial (Suárez, 2010, p. 12).

IMPORTANTE

Administración policial.- Forma parte del poder Ejecutivo, regida por la administración pública por parte del Ministerio del Interior y de la Policía Nacional del Ecuador. Esta se encarga de administrar recursos humanos, logísticos, financieros y tecnológicos, para el cumplimiento de la misión constitucional.

De igual forma, la administración representa un proceso sistemático que determina sus funciones, tareas, medios y métodos que permiten establecer las diferentes actividades por parte de la organización. De esta forma, la administración es un proceso que permite planear, organizar, dirigir y controlar actividades, así como el uso efectivo de los recursos.

Tabla 1

Proceso administrativo en función de los niveles organizacionales

Nivel Organizacional	Planeación	Organización	Dirección	Control
Institucional	Planeación estratégica. Determinación de los objetivos organizacionales.	Diseño de la estructura organizacional.	Dirección General. Políticas y directrices del personal.	Control global y evaluación del desempeño organizacional.
Intermedio	Planeación y asignación de recursos.	Diseño departamental. Estructura de los órganos y equipos. Normas y procedimientos.	Gerencia y recursos. Liderazgo y motivación.	Controles tácticos y evaluación del desempeño departamental.
Operacional	Planes operacionales de acción cotidiana.	Diseño de cargos y tareas. Métodos y procesos de operación.	Supervisión de primera línea.	Controles operacionales y evaluación del desempeño individual.

Fuente: Chiavenato, I. (1994). Administración: teoría, proceso y práctica, p. 168.

Conforme a la línea cronológica del tiempo, la administración ha tenido varias teorías del pensamiento administrativo. Esto ha evolucionado desde la prehistoria hasta la actualidad, siendo influenciada por el desarrollo industrial, comercial y tecnológico, generando un entorno volátil, creativo e innovador, para el desarrollo de las ciencias administrativas y policiales.

Tabla 2

Cronología del origen de la administración

Época	Actores	Año	Enfoque
Prehistoria	Egipcios	4000 a. C.	Necesidad de planear, organizar y controlar.
	Hamurabi	1800 a. C.	Empleo control escrito y testimonial y empleo del salario.
	Hebreos	1491 a. C.	Concepto de organización.
	Mencio (China)	500 a. C.	Necesidad de sistemas y estándares.
	Sócrates (Grecia)	400 a. C.	Enunciado de la universalidad de la Administración.
Antigua	Dioclesiano	284	Delegación de autoridad.
	Arsenal de Venecia	1436	Contabilidad de costos, control de inventarios.
Media	Nicolás Maquiavelo	1525	Principio de consenso en la organización; liderazgo; tácticas políticas.
	Adam Smith	1776	Principios de especialización de los operarios; concepto de control.
Industrial Clásica	Frederick Taylor	1903	Administración científica.
	Henry Fayol	1911	Teoría clásica.
	Max Weber	1947	Relaciones humanas.
	Elton Mayo	1932	Teoría de la burocracia.
	Kurt Lewin		
Industrial Neoclásica	Koontz y O'Donnell	1930	Teoría neoclásica.
	James Burnham	1947	Teoría estructuralista.
	Herbert Alexander Simón	1947	Teoría del comportamiento.
	Ludwig von Bertalanffy	1969	Teoría de sistemas. Teoría contingente.
Moderna	Burns Y Stalker	1961	Cambios estructurales de la organización.
	Chandler	1962	Prácticas administrativas y el ambiente externo de las empresas.
	Joan Woodward	1965	Organización adecuada a las condiciones ambientales.
	Lawrence y Lorsch	1976	Tecnología adoptada por la empresa determina su estructura y comportamiento organizacional.

Fuente: Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración.

1.2 Administración de recursos humanos y talento humano

La administración de personas ha evolucionado con la sociedad, es así que, en pleno auge de la revolución industrial del siglo XX, surgen las “relaciones industriales”, siendo, en ese entonces, la administración de las industrias y el manejo de los trabajadores quienes generaban la producción del capital. Posteriormente, en los años 50 cambia su denominación a “administración de personal”. Ya para la década de los años 70, surgen los “recursos humanos”, teniendo como antecedente la exigencia de los derechos laborales, puesto que los trabajadores constituyen un recurso fundamental en el desarrollo de la organización.

Finalmente, en el año de 1998 surge una nueva concepción por parte McKinsey & Company, quienes desarrollaron un nuevo enfoque denominado “gestión del talento humano” o también conocido como “capital humano”. Este se centra en encontrar y motivar a las personas con un alto potencial, constituyéndose en la esencia de la organización y como un recurso esencial para el cumplimiento de sus objetivos.

En esta cronología histórica, surgen varios autores que definen a los recursos humanos como se muestra en la figura 2.

Figura 2

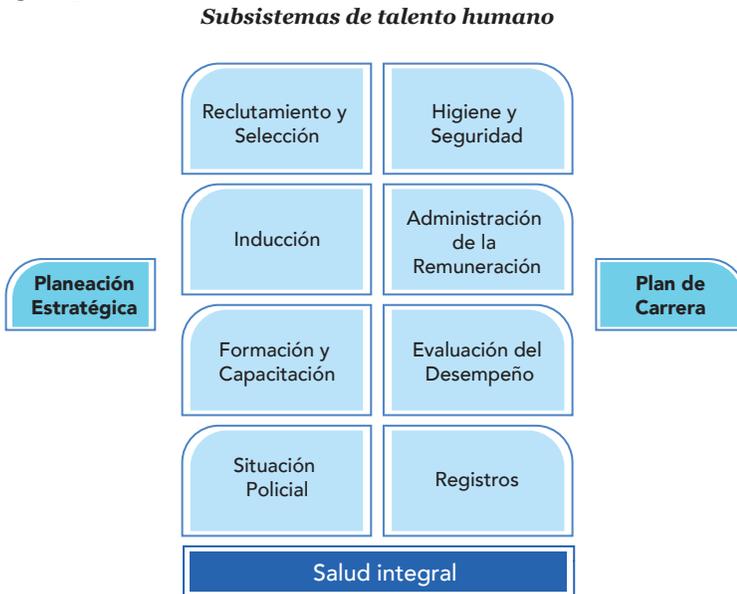
Conceptos de administración



Fuente: Elaboración propia.

En este contexto, en la Policía Nacional del Ecuador, la competencia de la administración de recursos humanos recae en la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano. Esta dirección coordina sus procesos administrativos con otras direcciones especializadas, como la Dirección Nacional de Educación, la Dirección Nacional de Bienestar Social, Seguridad y Salud Ocupacional, y la Dirección Nacional de Atención Integral en Salud. Estas entidades gestionan los diversos subsistemas que componen la gestión integral del talento humano. De aquí la importancia de ejecutar de forma adecuada los subsistemas y subfunciones de talento humano:

Figura 3

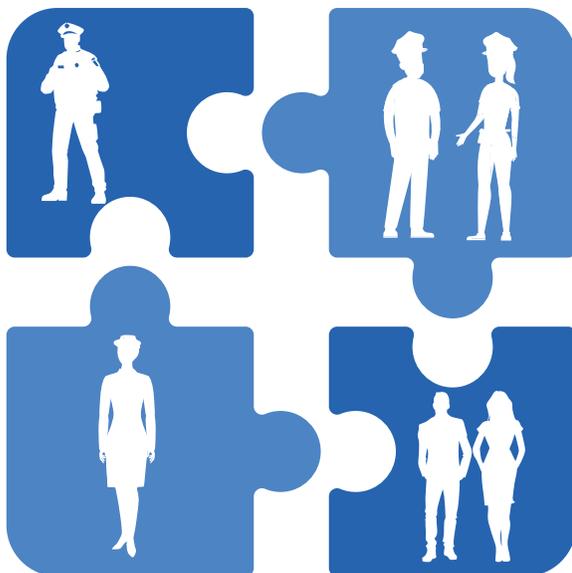


Fuente: Elaboración propia.

Por consiguiente, en la Policía Nacional, los recursos humanos se componen por servidores policiales del nivel directivo, técnico operativo y empleados civiles. Es imperativo que todos los grados jerárquicos, conforme a su nivel, cargo o función, se integren de manera efectiva dentro de la organización. Estos son los responsables de coordinar e integrar a los servidores policiales con los demás recursos (económicos, financieros, tecnológicos, técnicos y de tiempo), alcanzando de manera satisfactoria y en conjunto, los objetivos institucionales.

Figura 4

Composición de la Policía Nacional del Ecuador



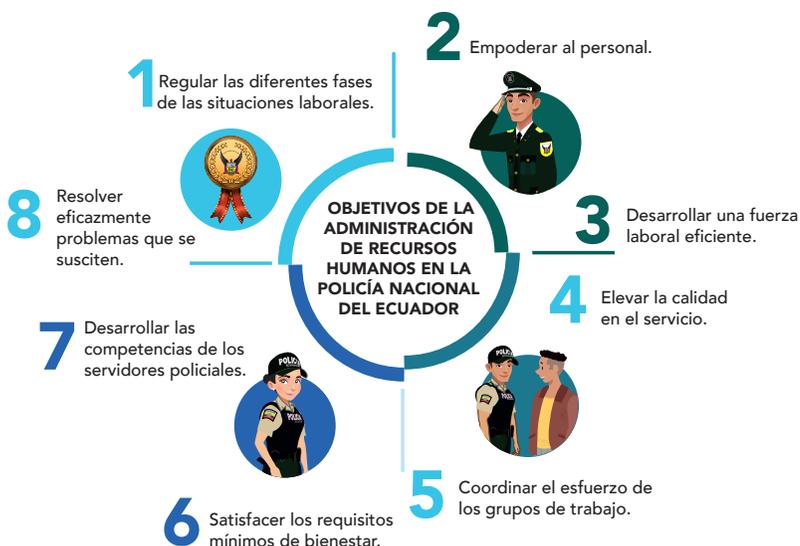
Fuente: Elaboración propia.

Objetivo de la gestión de recursos humanos en la Policía Nacional del Ecuador

El objetivo del sistema de administración de recursos humanos en una institución pública, como la Policía Nacional del Ecuador, debe ser, mejorar la gestión de talento humano y alinear las cualidades y competencias con las funciones y responsabilidades específicas de cada puesto de trabajo. Bajo esta premisa se desarrollan los siguientes objetivos descritos en la figura 5.

Figura 5

Objetivos de la gestión de recursos

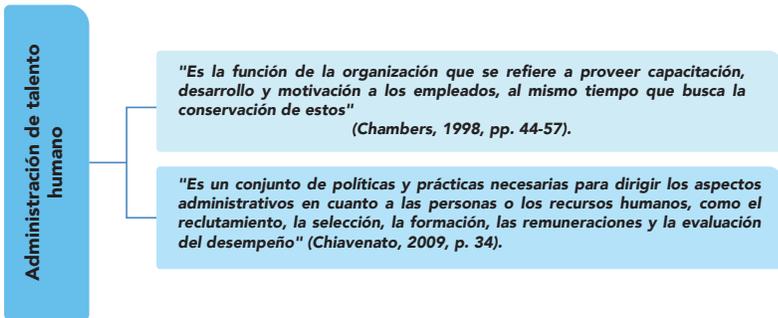


Fuente: Elaboración propia.

Consecuente, la administración de talento humano es una definición moderna y utilizada en instituciones públicas y privadas, definida por varios autores de la siguiente forma:

Figura 6

Administración del talento humano



Fuente: Elaboración propia.

IMPORTANTE

Administración talento humano policial.- Se define como una estructura organizativa vertical que se encuentra interrelacionada con los diferentes niveles, subsistemas y componentes de la institución, para su funcionamiento, desarrollo y el cumplimiento de la misión constitucional por parte de los servidores policiales a nivel nacional.

1.3 Administración de personal

Considerando la definición de administración de personal por parte del autor Chiavenato (2006): “es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño”.

La administración de personal, conocida también como administración de recursos humanos, administración del capital humano o administración del talento humano, es fundamental para coordinar los esfuerzos individuales de los integrantes de una organización, con el objetivo de asegurar su bienestar y lograr las metas establecidas a nivel organizacional. Conceptualmente, es esencial considerar a las personas no solamente como un recurso o capital, sino como talento. Este término refleja el reconocimiento del factor humano como el elemento central dentro de la organización. A menudo, este talento humano ha sido valorado al mismo nivel o incluso por debajo de otros activos institucionales como el capital y las maquinarias, una perspectiva que requiere reevaluación.

El rol que desempeña la administración de talento humano es, por tanto, crucial y decisivo. A través de esta disciplina, se promueve no solo la eficiencia y productividad organizacional, sino también el desarrollo humano y profesional de cada miembro del equipo, alineando sus contribuciones con los objetivos estratégicos de la organización. Esto subraya la importancia de una gestión que vaya más allá del manejo administrativo y se enfoque en el crecimiento integral y sostenible de todos los trabajadores.

En síntesis, la administración de personal constituye un área estratégica en la institución policial, clave para la optimización de recursos humanos, económicos, financieros, instalaciones y sistemas. El éxito en la consecución de objetivos y metas institucionales depende significativamente del aporte del talento humano. Este factor está integrado por personas que contribuyen diariamente con su conocimiento, trabajo, creatividad, pro actividad y esfuerzo.

¿Cuál es la diferencia entre recursos humanos y gestión de personas?

La principal diferencia entre estos conceptos está en el proceso: mientras que el profesional de recursos humanos se encarga de tender puentes entre el empleado y la organización, la metodología de gestión de personas se ocupa de las herramientas necesarias para mejorar y gestionar las competencias de los empleados.

La principal distinción entre los conceptos de recursos humanos y gestión de personas radica en su enfoque y proceso. El profesional de recursos humanos se centra principalmente en establecer y mantener una relación eficaz entre el empleado y la organización. Esta función incluye la mediación de conflictos, la comunicación de políticas organizacionales y la implementación de procedimientos de contratación y retención de personal. Por otro lado, la gestión de personas adopta un enfoque más holístico y estratégico, enfocándose en las herramientas necesarias para mejorar y gestionar las competencias de los empleados.

Ambos roles son complementarios, pero mientras que recursos humanos puede verse más como una función

administrativa y de cumplimiento, la gestión de personas se orienta hacia el desarrollo del capital humano dentro de la empresa, asegurando que las habilidades y competencias de los empleados estén alineadas con las necesidades y estrategias de la organización.

1.4 Importancia del talento humano en la eficiencia organizacional

Es fundamental subrayar que, a lo largo del desarrollo industrial, el factor humano ha desempeñado un papel primordial. La diversidad de capacidades intelectuales y físicas que poseen los trabajadores ha sido esencial para operar maquinaria y utilizar otros recursos necesarios en la producción de bienes y servicios. De este modo, se evidencia que, sin la intervención humana, el sector productivo sería incapaz de generar los productos y servicios requeridos por la sociedad. Por lo tanto, las capacidades y habilidades del talento humano influyen directamente en la eficiencia y productividad de la organización, siendo la representación del elemento que permite a toda organización tener el éxito o el fracaso.

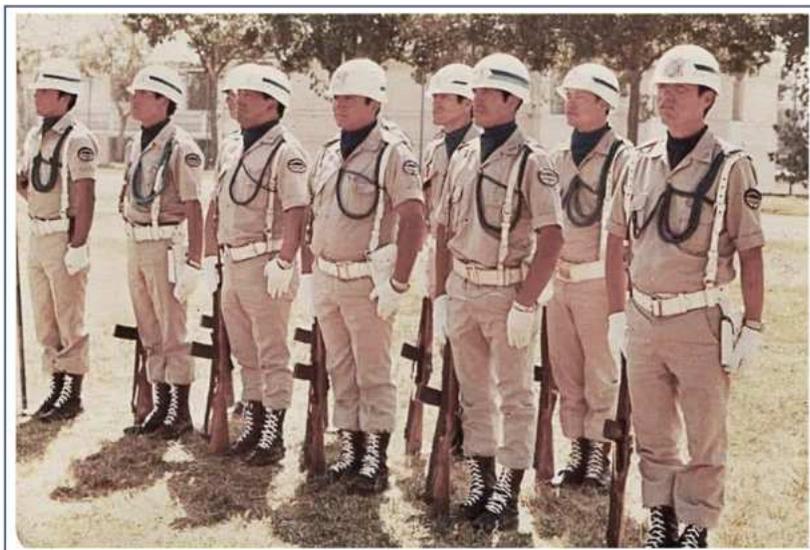
Para contar, con un ente calificado se debe retener e identificar candidatos que conformen equipos de alto rendimiento, altos potenciales que deben ser ubicados en cargos de acuerdo a sus competencias, a fin que sean desarrolladas de manera óptima, sin olvidar detectar y satisfacer las necesidades y motivaciones. A la Policía Nacional, se le atribuye como principal objetivo, mantener la seguridad y el orden público y hacer respetar las leyes y proteger a los ciudadanos y sus bienes. Para cumplir con efectividad estos

objetivos, se debe sostener en valores y principios en los que prima la integridad y disciplina, dedicación al servicio, gestión emocional, trabajo en equipo y una gran capacidad de adaptación al contexto y a los cambios sociales.

La importancia del capital humano policial radica en reconocer el papel clave que desempeñan frente a la sociedad. Los uniformados son pilares que contribuyen a mejorar las condiciones de seguridad comunitaria, a través de la participación activa en la mediación y resolución de conflictos sociales, construyendo el gran tejido social.

Figura 7

Servicio de tránsito del año 1993



Fuente: Archivos policiales.

1.5 Importancia del servidor policial en el rol social

Entre los roles sociales necesarios, para que la sociedad tenga un desarrollo sostenible, es fundamental el papel que cumplen las instituciones de seguridad. Estas constituyen en territorio garantía de paz social, bajo autoridad y soberanía nacional. La teoría del derecho señala que:

Una sociedad culta y evolucionada debe regir sus actos a través de la convicción de la ciudadanía de que debe cumplir las leyes porque es bueno y conveniente; pero, para que las minorías que discrepan de esa noción acaten la ley, debe operar la coacción (Osse, 2006).

El servidor policial se convierte en el guardián comunitario, defensor de los derechos humanos que fortalece la convivencia ciudadana, siendo un elemento fundamental para el ejercicio de los derechos y libertades públicas. Él aporta a la construcción de la seguridad, con el uso de herramientas cívicas y sociales de las que el uso de la fuerza es la última herramienta para establecer el orden público.

Sin embargo, la situación actual que atraviesa Ecuador, con el incremento del narcotráfico, violencia, delincuencia, surgimiento de ecosistemas criminales, corrupción e impunidad, hacen más complicada y peligrosa la actuación del servidor policial con un eminente riesgo laboral.

Ante esta situación, es necesario contar con una planta orgánica de servidores policiales especializados y profesionales, en un ambiente laboral adecuado, que entregue resultados como mejorar la calidad del servicio, elevar el nivel de satisfacción de la ciudadanía, obtener mejores indicadores y cumplir con las metas planteadas que apunten a lograr un crecimiento social.

Entonces, resulta importante identificar y atender las necesidades laborales de los servidores policiales frente a sus actividades y tareas que constituyen un rol social, componente sustancial para la democracia. Un policía es un servidor público que representa al Estado, facultado para ejercer la acción coercitiva con el uso legítimo de la fuerza.

1.6 El modelo de gestión del talento humano en instituciones jerarquizadas

En la mayoría de los países, las policías son civiles por naturaleza y origen. Se encuentran adscritas a los Ministerios de Interior o Justicia. Además, son organizaciones provenientes de estructuras militarizadas, que guardan rasgos militares, como por ejemplo uniformes, procedimientos operativos, formación, ceremonias castrenses y la permanencia de grados jerárquicos, dividido entre nivel directivo (oficiales) y técnicos operativos (Tropa). Este es el caso de la Policía Nacional del Ecuador.

La militarización está impregnada en la cultura organizacional, en sus diferentes procesos administrativos y operativos. Actualmente, la tendencia mundial es que la policía esté lo menos militarizada posible.

Una policía más militarizada tiende a ser menos receptiva a las necesidades de la comunidad y tendrá dificultades para establecer relaciones con la población, algunos autores sostienen que la militarización puede hacer que la policía sea más violenta, pero las estructuras jerárquicas y la disciplina que lleva asociadas pueden constituir también una posible herramienta para controlar y garantizar cierto grado de seguridad pública. (Osse, 2006, p. 68).

La Policía Nacional, dentro de su modelo de administración

de talento humano, conserva un enfoque humanista, basado en competencias y desarrollado por la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano. Realizando la comparación del proceso de gestión humana de una empresa privada o pública con la institución policial, se evidencia una diferencia entre la rigurosidad del proceso de incorporación (reclutamiento) a cualquier plaza de trabajo. En este sentido, se asegura que el proceso de selección e incorporación institucional es más estricto, largo y riguroso que el de cualquier aspirante a ocupar cargos en el sector público. Un profesional especializado, técnico o tecnólogo, en ningún grado se somete a exámenes médicos con tanta rigurosidad para aspirar a un cargo público.

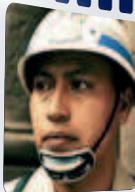
Por otra parte, el carácter jerárquico de la institución se estructura en una línea de mando basada en grado, jerarquía y antigüedad. De esta forma, cada director, comandante o jefe de dependencia, desde su estilo personal de mando, plantea al grupo de trabajo, bajo su mando, adaptación al estilo de liderazgo y manera de trabajo, permitiendo organizar y realizar cambios y movimientos internos del personal conforme a las necesidades del servicio.

Este modo de administración permite que los servidores policiales se ubiquen en cargos sin contar el perfil requerido, quedando su ubicación laboral sujeta a relaciones carismáticas, lazos de amistad, consanguinidad o afinidad, dejando de lado el modelo basado en competencias en el que prima el conocimiento, las habilidades y destrezas, desaprovechando competencias de otros profesionales mejor perfilados.

Independiente de estas falencias, la actual estructura organizacional se soporta sobre la base de la disciplina y las marcadas líneas jerarquizadas de mando que permiten a la institución ser más adaptativa a los cambios sociales y dar respuesta a los diferentes escenarios de conflicto social.

Capitulo II

Evolución de la gestión del talento humano en la Policía Nacional del Ecuador



2.1 Línea de tiempo de la Policía Nacional del Ecuador

La Policía Nacional del Ecuador, como parte de la administración pública, ha experimentado una evolución histórica significativa, en tres etapas: funcional, institucional y profesional.

La etapa funcional, se compone de diversos periodos históricos que incluyen los siguientes periodos: Pre-Incásica, Incásica, Colonial, Gran Colombia y Republicana, para lo cual durante este periodo el 13 de enero de 1846 marca el primer hito institucional denominado “*Génesis de la Policía Nacional del Ecuador*” (Villarroel, 2023, p. 20), con la promulgación del Decreto por el presidente Vicente Rocafuerte, en el cual se atribuye al Ministerio de lo Interior “lo perteneciente al gobierno político y económico de la República, a la Policía General, a la instrucción pública...” (Villarroel, 2023, p. 43), de igual forma conforme al registro establecido durante esta etapa el 14 de junio de 1884 mediante Decreto por parte del presidente José María Plácido Caamaño se establece por primera vez el orgánico institucional con 389 hombres en las 15 provincias (PRE, 1884, Decreto).

El 12 de diciembre de 1923 a través del Decreto Ejecutivo, el presidente José Luis Tamayo, publicó el Reglamento para la Organización y Servicio de la Policía Nacional de la República, en donde se norma la estructura y la organización institucional, para lo cual en el marco de las atribuciones el Director General tenía la facultad de otorgar el nombramiento y la remoción del personal de Policía de la República (Villalobos, 1985, p. 797), de esta forma surgiendo la *denominación de administración de personal*.

Por otra parte, el 01 de febrero de 1926 por parte de la Junta Provisional se aprobó el orgánico para la Policía Nacional con 3.011 hombres, distribuidos en 2.673 para la Policía Urbana; 297 Policía Rural y 41 para la de Ferrocarriles. (Villalobos, 1999, p. 8).

Un hecho histórico para nuestra institución durante esta etapa se remonta al año 1937, cuando por primera vez ingresaron mujeres a nuestras filas: Dolores Gallegos, América Falconí e Isabel Mosquera, que se convirtieron en las primeras Celadoras pertenecientes a la Segunda, Tercera y Cuarta Compañía de la División de Policía del Guayas (INEHPOL, 2019, p. 34). Su ingreso no solo marcó un hito en la historia de la Policía Nacional, sino que también abrió las puertas a un nuevo horizonte para nuestra institución, estableciendo de esta forma las bases de un proceso de inclusión.

En relación con la época de la profesionalización, surge a partir del 2 de marzo de 1938 con la creación de la Escuela de Carabineros por parte del presidente General Alberto Enríquez Gallo, siendo el promotor de grandes cambios para nuestra institución, de igual forma el 8 de julio de 1938, se expide el decreto ejecutivo sobre la Ley Orgánica del Cuerpo de Carabineros de la República. Esta Ley incluyó, por primera vez, en su estructura orgánica, el Departamento de Personal, manteniendo la misma denominación de Personal del Cuerpo de Carabineros para lo cual tenían dos categorías: Oficiales y Tropa, (Villalobos, 1985, p. 986). Además, el orgánico del cuerpo de carabineros fue de 3471 hombres distribuidos de la siguiente forma: 1 General, 3 Coroneles, 5 Tenientes Coroneles, 8 Mayores, 61 Capitanes, 75 Tenientes, 112 Subtenientes, 47 Sargentos primeros, 131 Sargentos Segundos, 127 Cabos Primeros, 160 Cabos Segundos, 2.717 Carabineros,

19 Amanuenses Archiveros y 5 Choferes. (Villalobos, 1985, p. 990).

Es importante también señalar durante esta época de profesionalización el 7 de septiembre 1937 se registra a la primera Carabinera señora Clotilde Sánchez Rosero perteneciente a la Revista de Comisario del Batallón de Carabineros “Guayaquil” (INEHPOL, 2019, p. 35).

Por otra parte, el 12 de septiembre de 1944 se promulga la Ley Orgánica de la Guardia Civil Nacional, cambiando la denominación de Departamento de Personal por Sección de Personal y Archivo la cual se encontraba inmersa en la estructura de la Comandancia General del Cuerpo de Guardia Civil Nacional.

Consecutivamente mediante Decreto de fecha 4 de julio de 1946 por el presidente José María Velasco Ibarra se promulga la Ley Orgánica y de Régimen Administrativo de la Guardia Civil Nacional para lo cual nuevamente surge el Departamento de Personal, (Villalobos, 1999, p. 145). el cual se encontraba a cargo del Prefecto o de cualquier otro Oficial designado por el Comandante General el mismo que tenía la atribución de pedir los cambios del personal. Más adelante, el 6 de julio de 1946, se promulgó la Ley de Situación Policial y Ascensos de la Guardia Civil, que reguló aspectos fundamentales del personal de la Guardia Civil, tales como: grado, empleo, situación, reclutamiento, pases, comisiones, reincorporaciones y ascensos (Villalobos, 1985, p. 1192). Luego el 15 de abril de 1953, por parte del presidente José María Velasco Ibarra aprueba un nuevo orgánico institucional para la Policía Civil Nacional con 4.724 hombres distribuidos de la siguiente forma: 1 Comandante General, 19 Prefectos, 28 Subprefectos, 79 Inspectores, 110 Subinspectores Primeros,

108 Subinspectores Segundos, 40 Cadetes, 92 Sargentos Primeros, 293 Sargentos, 507 Cabos y 3.447 Guardias Civiles, (Villalobos, 1999, p. 43).

Posterior, el 9 de noviembre de 1964, se promulga la Ley Orgánica de la Policía Nacional, marcando un cambio en el nombre de la institución y en su estructura organizacional y administrativa del personal policial, además se establece los parámetros para la determinación del numérico institucional conforme a los siguientes aspectos:

La extensión territorial asignada al control del reparto; la extensión y facilidad de uso de las vías de comunicación; la densidad de la población; los índices de incidencia de los diversos tipos de delito; la necesidad de mantener el orden y la tranquilidad en cada jurisdicción y las demás necesidades y condiciones del servicio policial. (Villalobos, 1999, p. 167).

Al año siguiente, el 21 de abril de 1965, se realizó el primer curso internacional sobre administración y organización. Este curso fue impartido por asesores de la Universidad de Pittsburg y representantes del Instituto de Estudios Administrativos de la Universidad Central del Ecuador, quienes capacitaron a un grupo de jefes y oficiales de la Policía Nacional, en temas referentes sobre: “principios de administración, organización, jefatura administrativa, jefatura de personal, entre otros temas” (Villalobos, 1985, p. 1449). De esta forma, surge institucionalmente la concepción de la Administración de Personal.

Mas tarde, el 28 de octubre de 1966, se produjo un nuevo hito trascendental para la institución policial, con la promulgación de la Ley de Personal de la Policía Nacional.

Esta Ley reguló aspectos fundamentales como: mando, superioridad, reclutamiento, situación policial, ascenso, pases, destinaciones, comisiones, licencias y permisos. “Esta legislación fue crucial para garantizar la estabilidad laboral, así como el perfeccionamiento y desarrollo continuo del personal policial” (Villalobos, 1985, p. 1464).

Continuando con la cronología de eventos significativos para la institución policial el 21 de marzo de 1973 el presidente General Guillermo Rodríguez Lara mediante decreto publica la Ley Orgánica de la Policía Civil Nacional, la cual determinaba la organización de la administración del personal de la Policía Civil Nacional a través del Departamento de Personal con las siguientes funciones: Informar al Comando General y Consejo Superior sobre los movimientos que deban realizarse; Determinar la situación legal de los miembros de la Institución relacionado a los tiempos de servicios, tiempos en el grado, antigüedad, pases, altas, bajas y transitorias; Llevar los libros de vida de los Oficiales y las tarjetas de vida de miembros de Tropa, entre otras. (Villalobos, 1999, p. 213), de igual forma años más tarde el 28 de febrero de 1975, el mismo gobierno publica una nueva Ley Orgánica de la Policía Nacional para lo cual el Departamento de Personal era un Organismo Superior Asesor de la Policía Nacional, desempeñando funciones esenciales tales como:

Estudiar las normas para la organización de los cuerpos policiales y del personal de la Policía en general, entendiéndose en las tareas de selección, reclutamiento, promoción, educación y adiestramiento; Estudiar las normas y procedimientos técnicos de movimientos y pases del Personal; Estudiar y elaborar las normas para los servicios de sanidad, asistencia social y bienestar del

personal de la Policía Nacional; y, elaborar los planes, de adiestramiento del personal. (Ley N° 189, 1975, art.22).

Adicionalmente, en la misma legislación se crea por primera vez, la Dirección General de Personal de la Policía Nacional (Villalobos, 1999, p. 255). Esta dirección se concibió como un organismo administrativo, con la finalidad de planear, dirigir, coordinar y supervisar las actividades técnico-administrativas, relacionadas con el personal de la Policía Nacional, consolidando así un marco organizativo más robusto y funcional para la gestión del capital humano dentro de la institución. Dentro del marco de sus obligaciones y atribuciones le correspondía:

Planear la ubicación del personal; reclutar, incorporar y hacer los movimientos y pases del personal; La selección y adiestramiento técnico del personal; establecer normas para la administración general de personal y supervisar su cumplimiento; registrar en los libros y tarjetas de vida profesional el proceso judicial y disciplinario del personal; mantener y mejorar el sistema de control del personal; y, preparar y revisar publicaciones de ayudas a la instrucción. (Ley N° 189, 1975, art. 31)

En la secuencia cronológica de los sucesos relevantes para la Dirección General de Personal, el 1 de noviembre de 1978, se publica una Ley de Personal de la Policía Nacional. Esta Ley fue diseñada con el siguiente propósito: “regular la profesión policial, garantizar la estabilidad y proponer al perfeccionamiento y superación de sus miembros” (Ley N° 2966, 1978, art.1). En este marco legal, se detalla una serie de aspectos fundamentales para la administración del personal que consta: “clasificación de la administración del personal; la superioridad del mando; reclutamiento; situación policial;

ascensos; de la eliminación; de los pases; de las comisiones; de las licencias y permisos; de las condecoraciones y recompensas” (Ley N° 2966, 1978).

Por otra parte, según el Departamento de Procesamiento de Datos de la Policía Nacional del Ecuador, el orgánico institucional de la Policía Nacional del Ecuador en 1980 era de 7.628 miembros, conformado por 7.351 hombres y 277 mujeres. Posteriormente, en 1985, el orgánico institucional se incrementó a 11.127 miembros, de los cuales 10.704 eran hombres y 423 eran mujeres (Archivo DNATH, 1995, p. 385). Durante el año 1993, la cifra ascendió a 16.818 miembros, con 15.996 hombres y 822 mujeres. Finalmente, en 1998, el total del orgánico institucional fue de 21.238 miembros (Archivo DNATH, 1995, p. 385).

Paralelamente el 24 de julio de 1998, se promulgó una nueva Ley Orgánica de la Policía Nacional, marcando una nueva era de transformaciones significativas en el estatus jurídico, organizacional y administrativo de la institución. Esta Ley otorgó a la Policía Nacional personería jurídica, así como autonomía administrativa y financiera. (Ley N° 123, 1998). De igual forma la Dirección General de Personal constituyéndose como un organismo máximo de planificación interna para el desarrollo de las actividades humanas y el cumplimiento de los objetivos institucionales, el personal policial quedó directamente sujeto a la Ley de Personal, experimentando grandes transformaciones para la administración del personal policial, referente “a la carrera policial; a sus derechos y obligaciones; estabilidad laboral; especialización, perfeccionamiento; aseguraba la selección en base de un sistema de evaluación por capacidad y méritos en el ejercicio de la función” (Ley N° 123, 1998).

El 7 de agosto de 1998, en la Ley de Personal de la Policía Nacional del Ecuador, se realizó una reforma parcial, donde se introdujo cambios estructurales, como: una nueva estructura orgánica para los oficiales Generales y la clasificación de la situación policial en categorías como servicio activo, a disposición, transitoria y servicio pasivo. También, se da inicio a la calificación anual del personal policial, en función de sus cualidades profesionales, morales, intelectuales, físicas y personales. Además, se incrementaron los años para el ascenso en algunos grados. Además, la Ley de Personal promovió la mejora del clima laboral, a través del fortalecimiento de la seguridad y bienestar social, atendiendo a las necesidades fundamentales de salud, vivienda, educación, crédito, esparcimiento, asesoría, comisariatos y otros servicios. Este enfoque integral permitió que el personal policial, desarrollara un mayor desempeño en sus funciones, contribuyendo así al fortalecimiento integral de la institución.

Consecuentemente el presidente Fabian Alarcón Rivera mediante Decreto de fecha 26 de agosto de 1998, incrementa la planta orgánica de la Policía Nacional con dos mil hombres para lo cual estaban distribuidos de la siguiente forma: General Superior de Policía 1, Generales de Policía 15, Coroneles de Policía 63, Tenientes Coroneles de Policía 124, Mayores de Policía 227, Capitanes de Policía 387, Tenientes de Policía 516, Subtenientes de Policía 842, Aspirantes a Oficiales (Cadetes) 450, Suboficiales Mayores 20, Suboficiales Segundos 111, Sargentos Primeros 117, Sargentos Segundos 412, Cabos Primeros 3.693, Cabos Segundos 5.935, Policías 7282, Aspirantes a Policías 750 y Empleados Civiles 293 con un orgánico total de 20.945 (PRE, 1998, Decreto, art. 2)

Por otra parte, a principios de 1999, la Dirección General de Personal de la Policía Nacional del Ecuador, crea la Unidad de Planeamiento, que actualmente se conoce como Departamento de Desarrollo Institucional. Este Departamento se ha constituido como un órgano asesor esencial, encargado de la formulación, supervisión y evaluación de planes, programas y proyectos.

Entre sus responsabilidades destacan la elaboración de estructuras organizacionales adaptadas a las necesidades de la institución, la formulación del esquema orgánico policial, la salud e higiene laboral y la gestión de solicitudes para cursos de formación y capacitación. Este Departamento, por tanto, juega un papel fundamental en el desarrollo institucional y de modernización continua de la Policía Nacional.

Figura 8

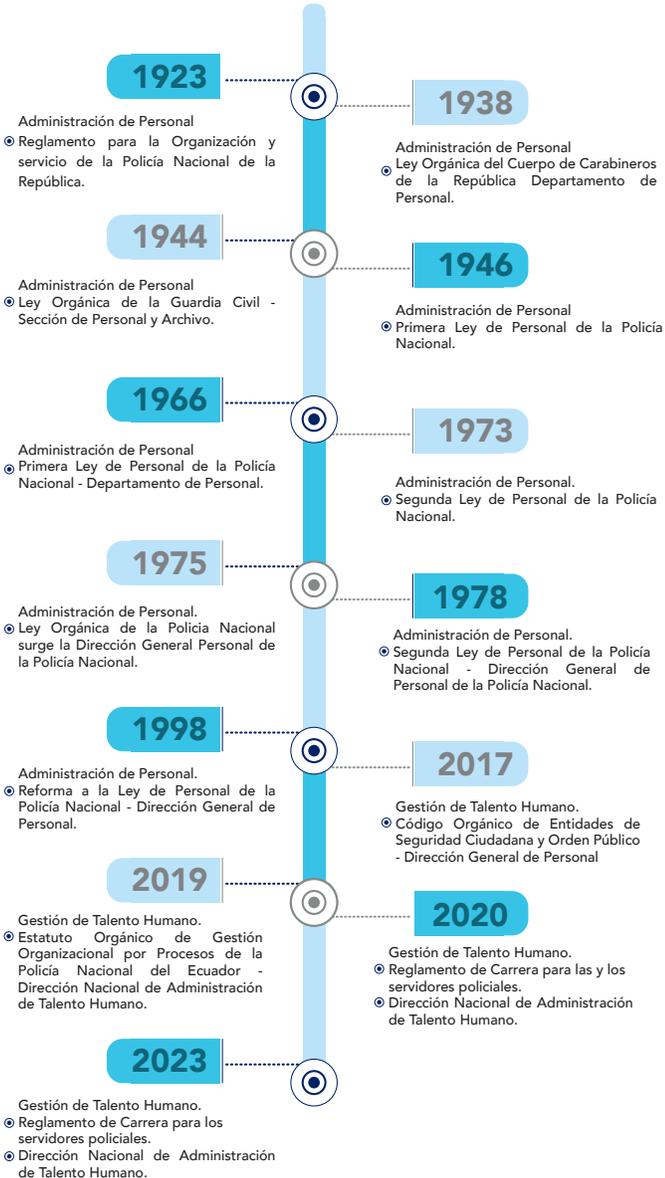
Unidad de Planeamiento Dirección General de Personal año 2002



Fuente: Archivos policiales.

Figura 9

Evolución de la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano



Fuente: Departamento de Desarrollo Institucional - Dirección Nacional de Administración de Talento Humano.

Por otra parte, el orgánico institucional, en el año 2004 la Policía Nacional del Ecuador contaba con un total de 31.106 de personal, de los cuales 29.008 eran hombres y 2.098 mujeres. Para el año 2010, se registró un incremento en su orgánico alcanzando un total de 38.743 servidores policiales con 35.018 hombres y 3.725 mujeres (SIIPNE 3W, 2024).

Durante el siglo XXI, la gestión de talento humano de la Policía Nacional del Ecuador, ha experimentado avances significativos que han marcado nuevos hitos en su evolución administrativa y de manejo del capital humano. Uno de estos momentos clave ocurrió el 16 de mayo de 2012, cuando la Dirección General Personal desconcentra su estructura administrativa de la siguiente manera: “nueve (9) Unidades Zonales de Talento humano (UZATH) y veinte y dos (22) Unidades Sub zonales de Talento Humano (USZATH)” (Acuerdo Ministerial No. 2626, 2012). Este proceso tuvo como objetivo ampliar la cobertura del servicio al cliente interno, mejorar el control y la supervisión de los servidores policiales en territorio y asegurar que los servicios prestados por parte de la Dirección General de Personal fueran oportunos y efectivos, tomando en consideración que en el año 2015 el orgánico institucional fue de 46.320 de personal con 41.237 hombres y 5.083 mujeres (SIIPNE 3W, 2024).

Más adelante, el 30 de junio del año 2016, un equipo del Departamento de Desarrollo Institucional, en colaboración con el Centro de Transferencia y Desarrollo de Tecnologías de la Universidad San Francisco de Quito y financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), desarrolló varios instrumentos claves para la gestión del talento humano. Estos incluyeron estructura ocupacional, un diccionario de competencias, un manual de puestos por competencias y un plan piloto para el Plan de Carrera de la Policía Nacional. Estas herramientas, que continúan vigentes hasta la fecha,

permiten gestionar los subsistemas de talento humano de manera eficiente y eficaz, adoptando un enfoque humanista y basado en competencias. Este conjunto de iniciativas refleja un compromiso continuado con la mejora y la profesionalización de la gestión del talento humano dentro de la institución.

Figura 10

Manual por competencias y Plan de Carrera



Fuente: Departamento de Desarrollo Institucional - Dirección Nacional de Administración de Talento Humano.

El 21 de junio del 2017, empieza una nueva etapa para la gestión de talento humano de la Policía Nacional del Ecuador con la promulgación del Código Orgánico de Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público. Esta normativa derogó la Ley Orgánica y la Ley de Personal de la Policía Nacional, así como otras normas complementarias, instaurando una transformación total en la estructura: administrativa, organizacional, disciplinaria, operativa, competencias, entre otros cambios.

Este código se encuentra estructurado por procesos: gobernantes, asesores o adjuntos, generadores de valor y desconcentrados, comenzando de esta manera una nueva era institucional. Posteriormente, el 8 de marzo de 2019, se

promulgó el acuerdo ministerial Nro. 0080, que dio lugar al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Policía Nacional del Ecuador, de donde surge la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano, la que se encuentra localizada en el nivel de apoyo de la estructura organizacional y provee asistencia y consultaría técnica para la toma de decisiones estratégicas de la institución. Esta Dirección tiene como misión:

Dirigir, organizar, administrar, gestionar, coordinar, supervisar y controlar el talento humano de la Policía Nacional a través de los subsistemas del talento humano de su competencia a nivel nacional, la aplicación de leyes, reglamentos, normas e instrumentos técnicos, políticas, métodos y procedimientos en apoyo al cumplimiento de los objetivos institucionales. (Acuerdo Ministerial, 2019. art. 51).

Más adelante, el 13 de noviembre del 2020, se publica el Acuerdo Ministerial 556 sobre el Reglamento de Carrera Profesional para las y los servidores policiales. Este estaba relacionado con los subsistemas y subfunciones de talento humano como:

Procesos de formación, capacitación y especialización; evaluación para el ascenso; designación de agregadurías y representaciones policiales en el exterior; condecoraciones, felicitaciones y reconocimientos; vacaciones, licencias y permisos; bienestar social, seguridad y salud ocupacional; traslados y comisiones; evaluación de desempeño y gestión por competencias; evaluación de control de confianza; cesación, reincorporación y reserva policial. (Acuerdo Ministerial, 2020. art. 3).

Es importante tomar en consideración que en el año 2020 el orgánico institucional de la Policía Nacional del Ecuador fue de 51.319 servidores policiales con 43.710 hombres y 7.609 mujeres (SIIPNE 3W, 2024).

De igual manera, un hito histórico de inclusión para la gestión de talento humano de la Policía Nacional del Ecuador surge el 13 de septiembre de 2017, con la designación de la señora General de Distrito María Fernanda Tamayo Rivera como Directora General de Personal. Este nombramiento no solo representó un avance significativo en la igualdad de género dentro de la institución, sino que también marcó un precedente importante en la integración y liderazgo de la mujer en la administración de personal. La designación de la señora General Tamayo simbolizó un reconocimiento a las capacidades y méritos de las mujeres en el ámbito policial y profesional generando nuevas oportunidades para que las mujeres asuman roles claves en la conducción de la institución policial.

El 22 de noviembre de 2023, se hace una reforma integral al Acuerdo Ministerial 556 y se publica un nuevo Acuerdo Ministerial Nro. 0154 sobre *“expedir el Reglamento sustitutivo al Reglamento de Carrera Profesional para los servidores policiales”*. Este reglamento, se encuentra vigente hasta la presente fecha y tiene como finalidad desarrollar los procesos administrativos relacionados con la carrera profesional de los servidores policiales, enfocado con la administración del talento humano y los subsistemas que lo integran. El reglamento aborda, de manera detallada, los siguientes aspectos: ingreso, postulación, selección; formación, capacitación, especialización; bienestar social, seguridad, salud ocupacional, salud física, mental; traslados, comisiones de servicio; vacaciones, licencias, permisos;

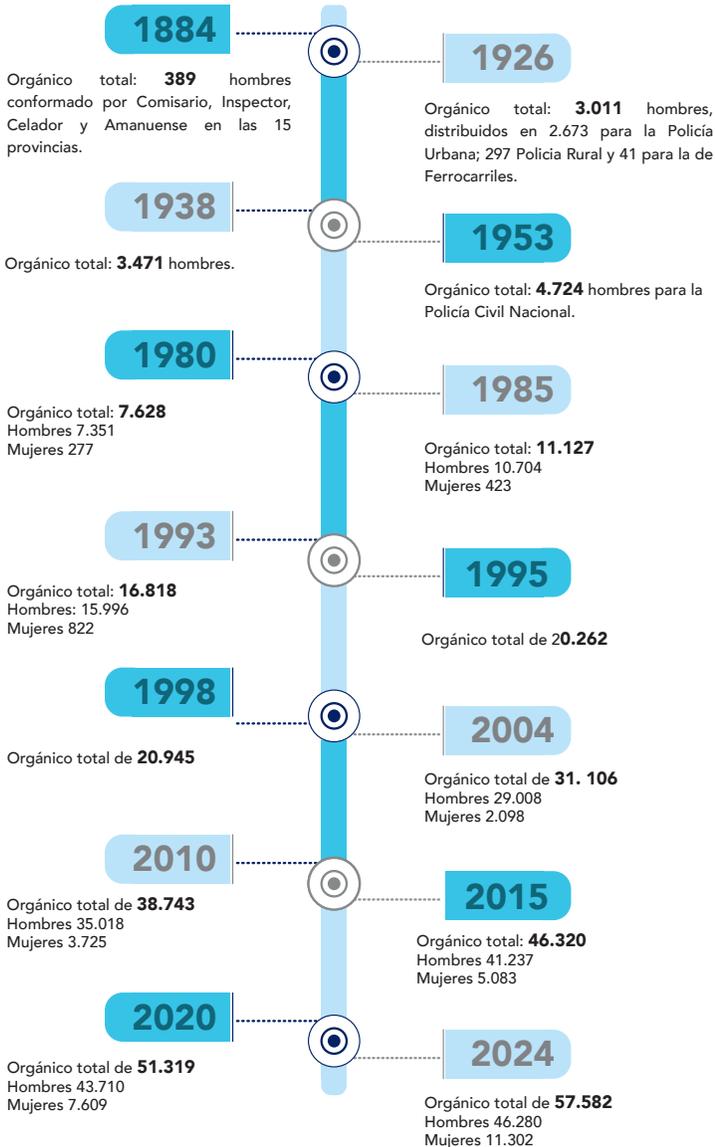
proceso de evaluación para el ascenso; situación policial, cesación, reincorporación; evaluación de desempeño y gestión por competencias.

Un hito crucial para el subsistema de educación de talento humano se alcanzó el 8 de febrero de 2024, con la promulgación de la Ley de Creación de la Universidad de Seguridad Ciudadana y Ciencias Policiales (USECIPOL). Esta Ley, desarrollada en coordinación de profesionales de la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano, como parte del equipo metodológico del proyecto USECIPOL, representa un avance significativo en la formación y especialización continua de los servidores policiales, en un contexto en el que la institución cuenta con un orgánico de 57.582 servidores policiales.

En síntesis, la evolución cronológica de la administración de talento humano en la Policía Nacional, ha tenido varios cambios significativos, partiendo desde la época funcional, la institucionalización y continuando en la profesionalización.

Figura 11

Orgánico numérico de los servidores policiales a través del tiempo...



Fuente: Archivo – Central DNATH

Figura 12

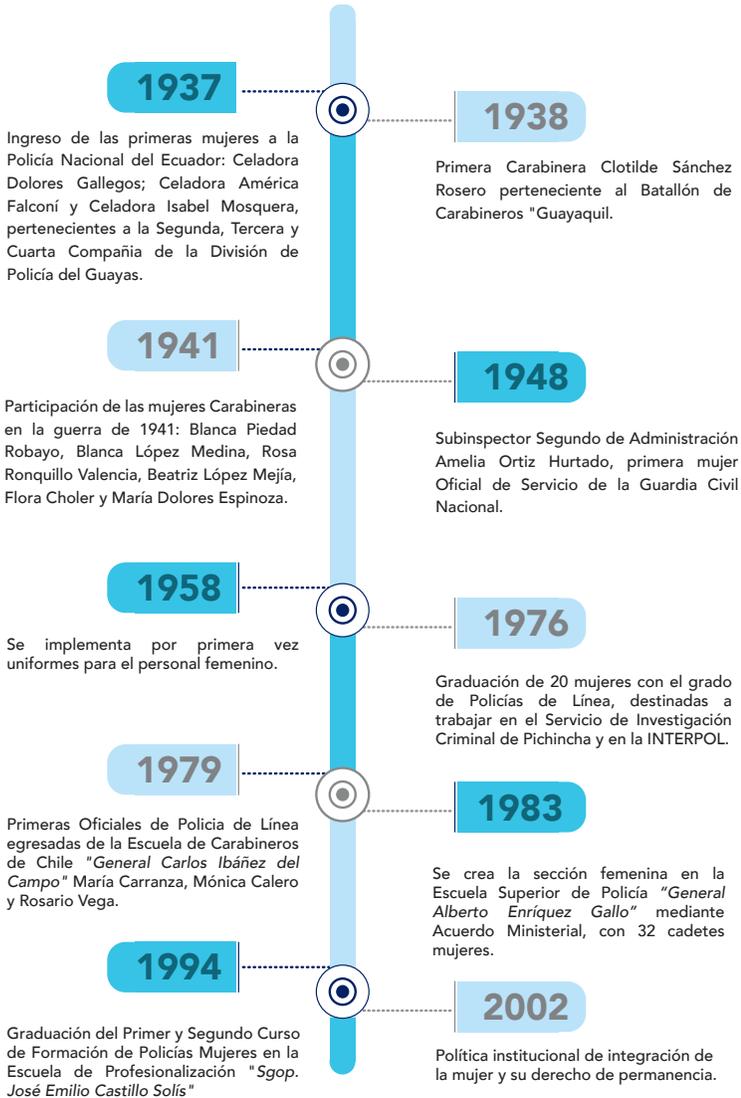
Hitos del siglo XXI, en la gestión del talento humano



Fuente: Departamento de Desarrollo de Planificación - Dirección Nacional de Administración de Talento Humano.

Figura 13

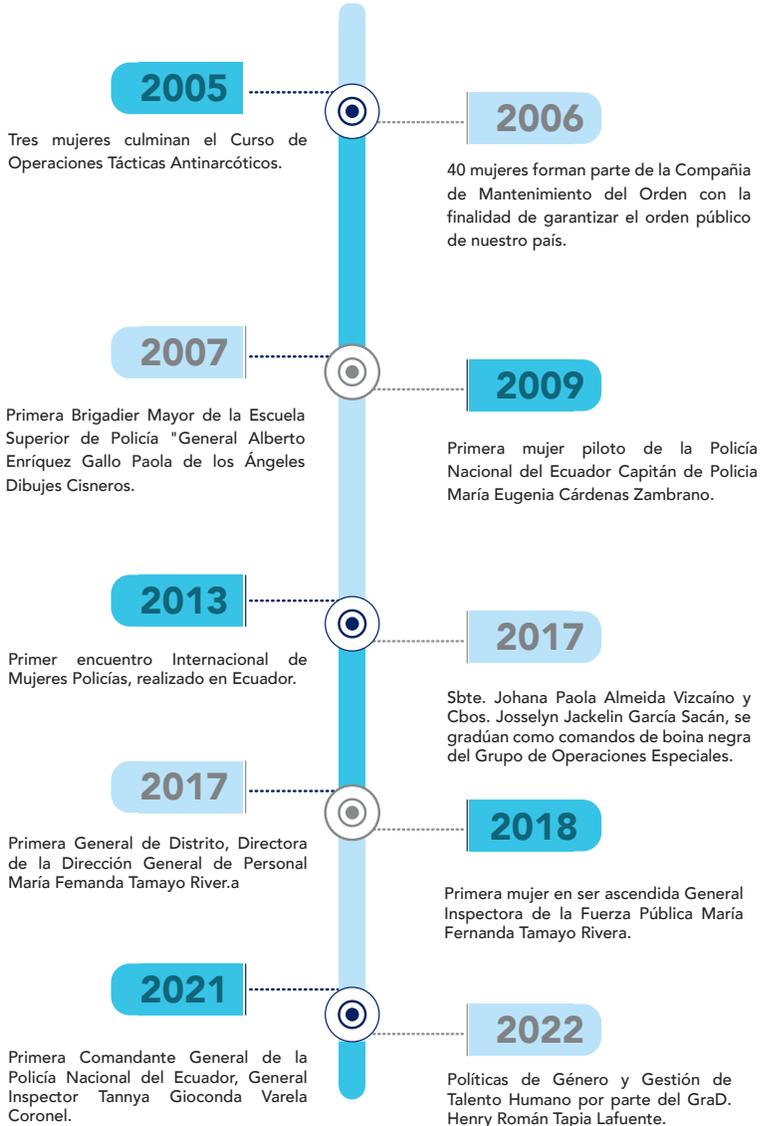
Proceso de inclusión de la mujer en la Policía Nacional del Ecuador



Fuente: INEHPOL (2019). Mujer Policía Historia, Lucha y Vocación.

Figura 14

Proceso de inclusión de la mujer en la Policía Nacional del Ecuador

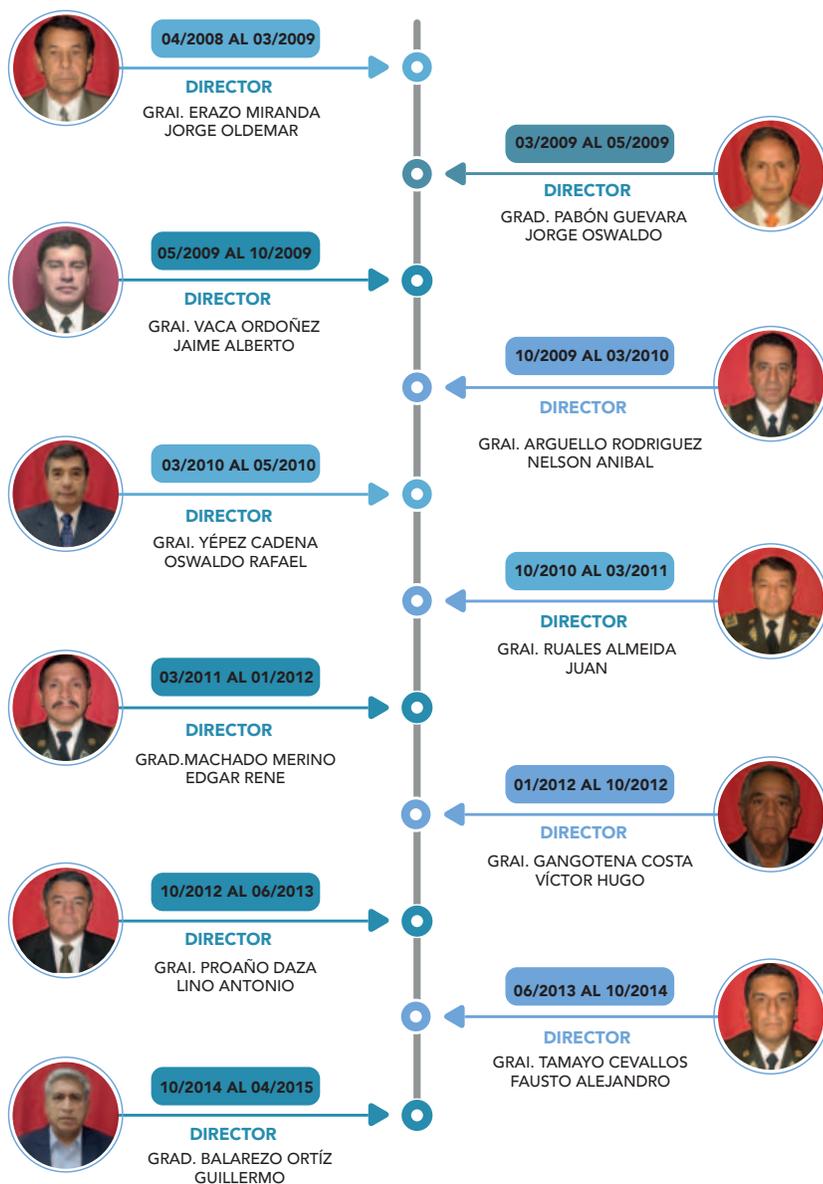


Fuente: INEHPOL (2019). Mujer Policía Historia, Lucha y Vocación.

Figura 15

Directores de la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano de la Policía Nacional del Ecuador



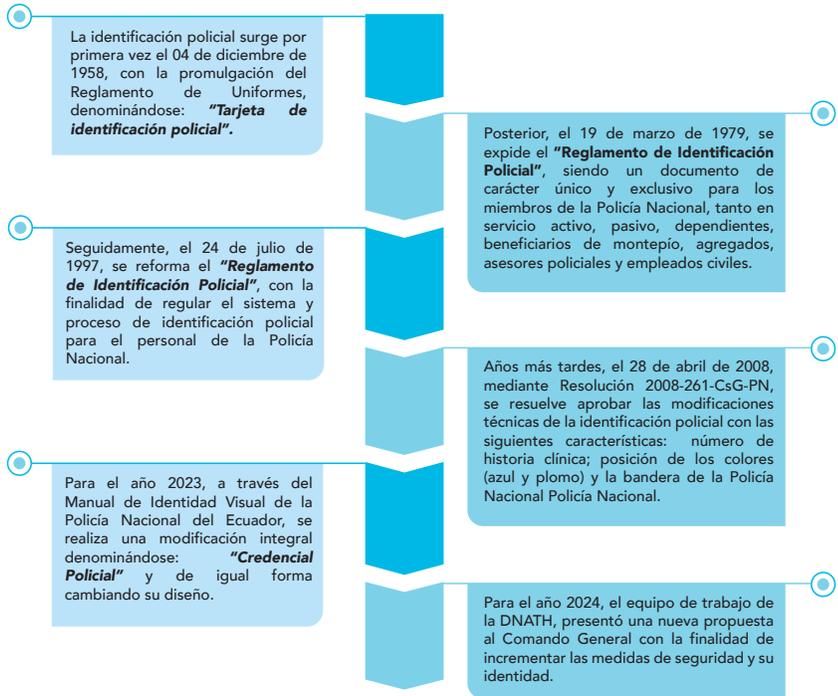




Fuente: Sección de Tecnologías de la información y comunicación - Dirección Nacional de Administración de Talento Humano.

Figura 16

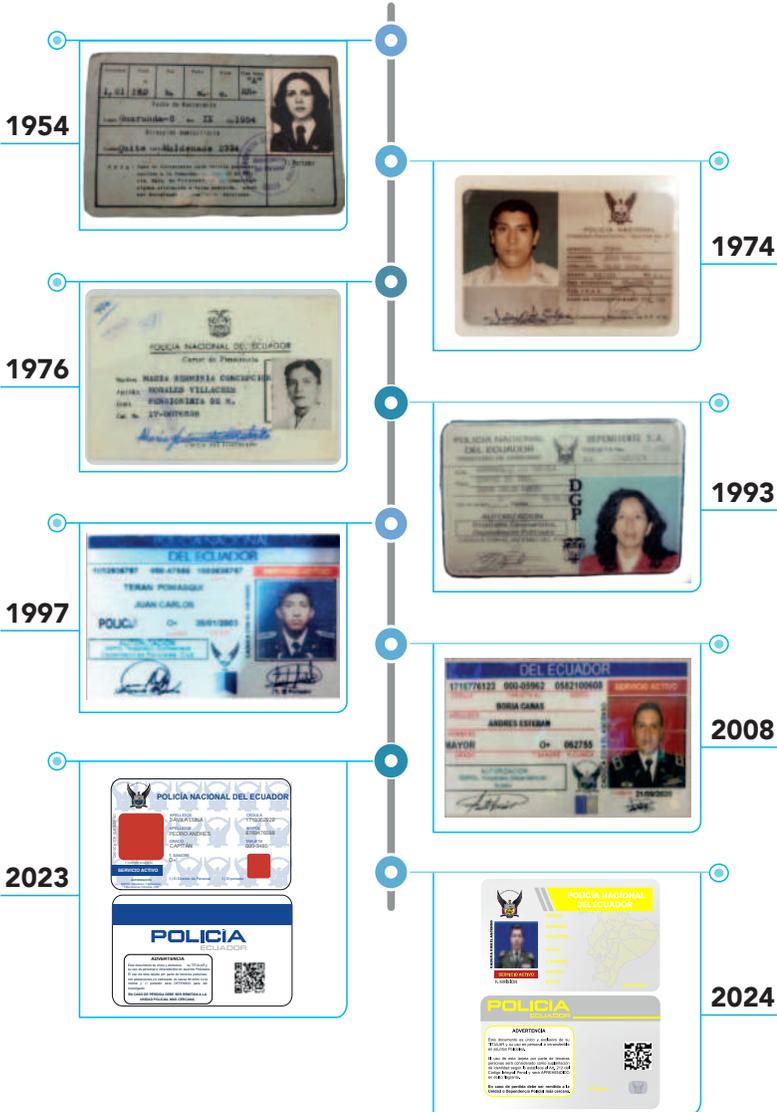
Cronología de la identificación policial



Fuente: Sección de Atención al Cliente - Dirección Nacional de Administración de Talento Humano.

Figura 17

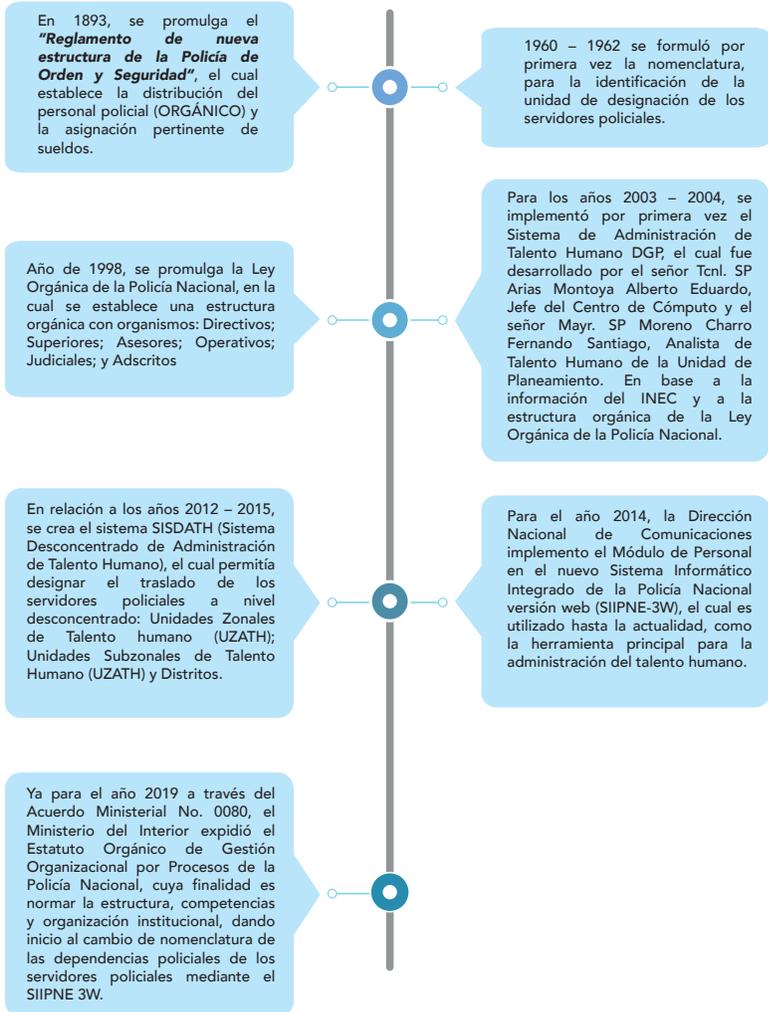
Cronología en imágenes de la identificación policial



Fuente: Sección de Atención al Cliente - Dirección Nacional de Administración de Talento Humano.

Figura 18

Estructura institucional e historia



Fuente: Sección de Atención al Cliente - Dirección Nacional de Administración de Talento Humano.

Figura 19

Evolución del Sistema SIIPNE-3W



Fuente: Sección de Tecnología - Dirección Nacional de Administración de Talento Humano.

Personal perteneciente al primer equipo de trabajo de la Unidad de Planeamiento de la DGP

Figura 20



Fuente: Archivos policiales.

Desde el año 1998 se inicia la conformación de la Unidad de Planeamiento y la incorporación de personal técnico en administración de talento humano, a continuación, un detalle cronológico hasta el año 2003.

1998 - 1999

TCNL. BORJA BORJA MILTON
OSWALDO
Jefe de la Unidad de Planeamiento

SGOS. VILLEGAS GUIDO ISRAEL
Conductor

CBOS. CALDERÓN SIMBA MIRIAN
PÁTRICIA
Secretario

CBOS. GALARRAGA MORA ERIKA
SUSANA
Analista

CBOS. MORALES JACOME
WILMER JAVIER
Asistente

2000

POLI. SALINAS LÓPEZ RUBÉN
EFRAÍN
Asistente

POLI. FLORES REVELO CARLOS
DARWIN
Asistente

POLI. PONCE CLAVIJO CARLOS
ANDRÉS
Asistente

POLI. MOLINA MOSQUERA
AMILCAR LUDWIG
Asistente

2001

TCNL. PABÓN GUEVARA JORGE
OSWALDO
Jefe de la Unidad de Planeamiento

TNTE. MORENO CHARRO
FERNANDO SANTIAGO
Analista

CBOS. MORALES MORALES CECILIA
ELIZABETH
Asistente

POLI. PILCO ZURITA PATRICIO
FERNANDO
Asistente

2003

POLI. MOYOTA AYO OSCAR
MAURICIO
Conductor

POLI. CARRERA PALMA MÓNICA
MIROSLAVA
Asistente

POLI. CORONADO CUESTA JESSICA
ELIZABETH
Asistente

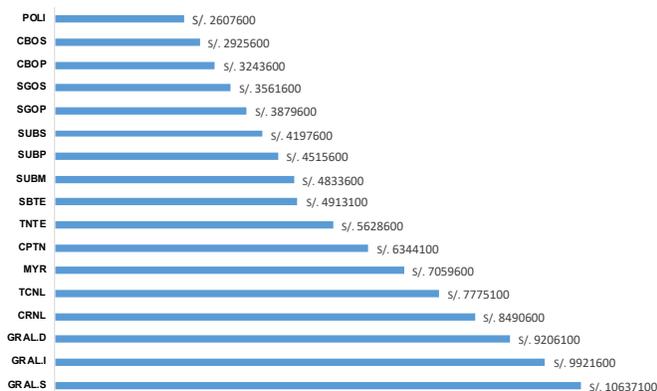
POLI. ORTIZ PONCE NOEMÍ
PATRICIA
Asistente

En referencia a la remuneración el departamento de nómina de la entonces DGP, gestionaba las remuneraciones, considerando que desde el 9 de enero del 2000 el Ecuador adoptó como moneda de curso legal el dólar estadounidense, eliminando el sucre por problemas de inflación.

Cronología de la tabla de sueldos según el grado de los servidores policiales

Figura 21

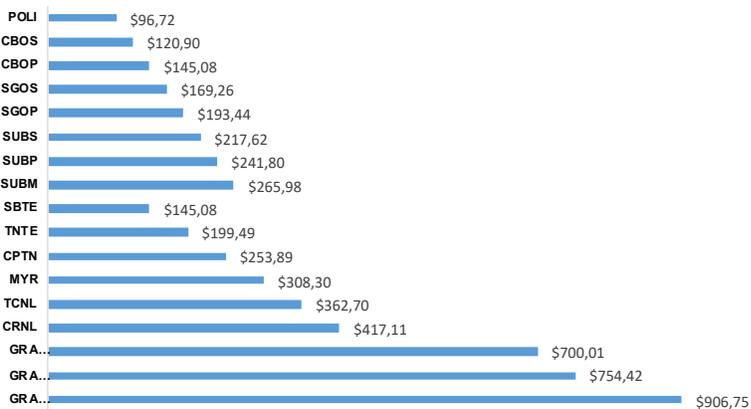
Sueldo en sucres de los servidores policiales año 1999



Fuente: Departamento de nómina - Dirección Nacional de Administración de Talento Humano.

Figura 22

Sueldo en dolares de los servidores policiales año 2000



Fuente: Departamento de nómina - Dirección Nacional de Administración de Talento Humano.

Figura 23

Sueldo en dolares de los servidores policiales año 2012



Fuente: Departamento de nómina - Dirección Nacional de Administración de Talento Humano.

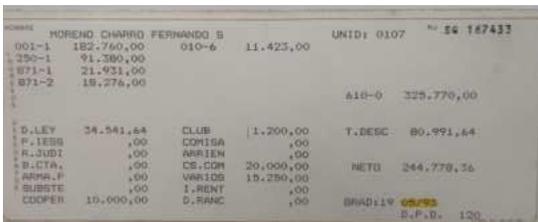
Figura 24

Detalle del confidencial de pago de los servidores policiales año 1993



Figura 25

Detalle del décimo tercero de los servidores policiales año 1994



Fuente: Departamento de nómina - Dirección Nacional de Administración de Talento Humano.

2.2 Gestión del capital humano y competencias

El término capital humano se refiere al valor económico o de producción que se derivan de la formación y experiencia del recurso humano. En el ámbito de la teoría económica, este concepto se utiliza para estimar el valor productivo y económico de las habilidades profesionales de los empleados. La teoría del capital humano, desarrollada y popularizada por los economistas del siglo XX, Theodore Schultz y Gary Becker, establece que la educación y la capacitación son inversiones críticas que mejoran la productividad de los individuos, similar a cómo las mejoras en el capital físico, como la maquinaria, incrementan la eficiencia de la producción para la organización.

La presente teoría está intrínsecamente vinculada al concepto de crecimiento económico, entendiéndose como el aumento de la producción de bienes y servicios. Desde esta perspectiva, el capital humano se convierte en un factor decisivo para el crecimiento económico, ya que las habilidades y competencias adquiridas por la fuerza laboral potencian su capacidad para innovar y mejorar los procesos productivos, contribuyendo así de manera significativa al desarrollo económico de la sociedad. Se recalca que el capital humano, hace referencia al conjunto de habilidades, aptitudes, experiencias y conocimientos de cada empleado, trabajador, colaborador, servidor y/o factor humano, independiente de como se lo denomine en cada organización. Dicho capital es cabal para el éxito organizacional y la economía de un país.

IMPORTANTE

El concepto de gestión del capital humano se distingue claramente del de recursos humanos. Mientras que la

gestión de recursos humanos abarca una gama más amplia de funciones administrativas relacionadas con el manejo del personal, la gestión del capital humano específicamente se refiere a la inversión que las empresas realizan en la formación, habilidades, destrezas y aptitudes de sus empleados. Esta inversión en el desarrollo de competencias está directamente asociada con la mejora del rendimiento y la eficiencia organizacional.

2.3 Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento o también conocida como knowledge management, es un sistema de comunicación de información vital para cualquier organización. Este concepto fue presentado por primera vez en una conferencia en la ciudad de Boston a principios de los años 90 y ha evolucionado significativamente hasta alcanzar su definición actual. Este sistema, está diseñado para ayudar a los trabajadores en la organización para crear, compartir, acceder y actualizar conocimientos de manera eficaz.

La gestión del conocimiento, como disciplina y práctica organizacional, tiene sus orígenes en diversas áreas del saber: psicología cognitiva, sociología del conocimiento, las ciencias administrativas, la ciencia de la información entre otras. Estas múltiples influencias han enriquecido la comprensión del conocimiento y han contribuido al dinamismo y la profundidad de este campo de estudio, convirtiéndolo en una herramienta indispensable para el desarrollo y la innovación en el entorno corporativo.

Tabla 3

Concepto de conocimiento

Autores	Concepto
Nonaka y Takeuchi (1995)	Creencia en una verdad justificada
Davenport y Prusak (1998)	Una composición de experiencias estructuradas, valores, información no (1998) contextual que proporciona un marco para evaluar nuevas experiencias e información
Wiig (2004)	Integración y relación de la información aislada para desarrollar nuevos significados
Martha Alles (2010)	Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular o disciplina

Fuente: Alvedaño V. y Flores M. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento.

En el marco de una organización, el conocimiento se puede clasificar de la siguiente manera:

Conocimiento individual o know how.- También conocido por varios autores como “conocimiento tácito”. Está relacionado de forma directa con el conocimiento del individuo, a través de sus habilidades y actitudes, el “saber cómo hacer”. En otras palabras, está relacionado con el conocimiento adquirido en un determinado proceso de formación o de experiencia. Por ejemplo, un servidor policial especializado en ciberdelincuencia cuenta con conocimientos en informática, manejo de tecnologías, ciber inteligencia, delitos informáticos, entre otros.

Por otra parte, cuenta con dos funcionalidades: la primera, brinda un servicio conforme a su competencia y su misionalidad y la segunda, está vinculada directamente a la organización o institución y permite generar una fuente de conocimiento para toda la entidad. Por ejemplo, la transferencia del conocimiento,

a través de los siguientes productos de información: artículos científicos, libros, proyectos, informes, que permiten generar una transferencia de conocimiento para la organización.

De forma paralela, se hace una analogía en la Policía Nacional del Ecuador como se genera el conocimiento individual, que se referencia con un ejemplo hipotético: un señor Sargento Segundo con 20 años de servicio, con el cargo de Policía Preventivo del Subcircuito Iñaquito 1, conjuntamente con un servidor policial con el grado de Policía Nacional con 3 meses de servicio, realizan un patrullaje a pie en el parque de la “Carolina”. En las canchas de fútbol observan que un infractor de la ley, con un arma de blanca, amenaza a un ciudadano de aproximadamente 35 años, de sexo masculino, para que le entregue su celular. Consecuentemente, los servidores policiales realizan el uso legítimo de la fuerza logrando aprehenderle en delito flagrante.

En este caso hipotético, se considera que el señor Sargento posee el conocimiento y la experiencia para poder realizar el procedimiento policial y transfiere el conocimiento individual al servidor policial de reciente ingreso, que no posee la experiencia necesaria para el respectivo procedimiento. Esto se lo hace a través de acciones como: el correcto uso legítimo de la fuerza, registro del infractor de la ley, la lectura de los derechos constitucionales, la elaboración del parte policial de aprehensión y la audiencia de flagrancia con autoridades competentes. De esta forma el señor Sargento transfiere parte del conocimiento individual, generando un nuevo conocimiento para el servidor policial, como para la institución. Esto se denomina “Gestión del Conocimiento”.

Conocimiento organizacional o explícito.- Es el conocimiento generado en conjunto por parte de los integrantes de la organización o institución, para lo cual está representado

a través de los siguientes insumos: normativas, políticas, instrumentos de gestión, planes estratégicos, proyectos etc., siendo medios de información para la socialización y compartimentación de los integrantes de la organización, con la finalidad de direccionar sus competencias de una manera eficiente y de calidad.

Figura 26

Gestión del Conocimiento en la Policía Nacional



Fuente: Andersen, Athur, El management del siglo XXI.

Incluso, la gestión del conocimiento implica la implementación de un conjunto integrado sobre: metodologías, tecnologías y estrategias, diseñadas para la captación, evaluación y distribución del conocimiento a lo largo de toda la estructura organizativa. Por lo tanto, para fomentar una verdadera gestión del conocimiento, es imperativo implementar mecanismos que aseguren la documentación adecuada y la distribución eficaz del conocimiento entre todos los integrantes, para la mejora continua de los procesos y servicios de la organización.

Ahora bien, varios autores conceptualizan a la gestión

del conocimiento desde el enfoque organizacional con su respectivo enfoque metodológico que se detalla a continuación:

Tabla 4

Gestión del conocimiento desde el enfoque organizacional

Autor	Concepto	Enfoque
Nonaka y Takeuchi (1995)	Constituye la capacidad que tiene la organización para crear conocimiento nuevo y difundir en la organización e incorporar productos, servicios y sistemas.	Organizacional Económico
Bueno (2000)	Función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la organización en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales.	Organizacional
Flores-Urbáez y Peña-Cedillo (2008)	Proceso organizacional dirigido a crear una cultura del compartir, generar, orientar, aplicar y evaluar el conocimiento con la finalidad de ser aplicado por los miembros de la organización para hacerla más productiva y competitiva a través de procesos, productos y servicios innovadores, permitiendo tomar decisiones exitosas en entornos dinámicos.	Organizacional Económico
Wiig (2007)	Campo integrado que se alimenta de múltiples disciplinas que permiten desarrollar iniciativas en diversos ámbitos y en diferentes niveles dentro de la empresa.	Organizacional
Daft (2010)	Esfuerzo sistemático en encontrar, organizar y dar acceso al capital intelectual de la organización e introducir una cultura de aprendizaje continuo y de compartir conocimiento, de tal forma que las actividades de la organización puedan basarse en el conocimiento existente.	Organizacional
Geisler y Wickramasinghe (2015)	Enfoque multidisciplinario orientado a una visión completa y sistemática de los activos de información de una organización, su identificación, captura, recolección, organización, indexación, almacenamiento, integración, recuperación y distribución.	Organizacional

Fuente: Alvedano V. y Flores M. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento. *Entreciencias*.

Con estos argumentos antes mencionados, se conceptualiza a la **Gestión del Conocimiento Policial** como la gestora del saber que tiene la institución, para crear conocimiento a través de los diferentes subsistemas, preventivo, investigativo e inteligencia. Así, todos los miembros de la institución, logran brindar un servicio de calidad a la ciudadanía y la oportuna toma de decisiones por parte del nivel estratégico. La gestión del conocimiento cuenta con varios autores, que establecen sus modelos y procesos detallados a continuación:

Tabla 5

Modelos de gestión del conocimiento

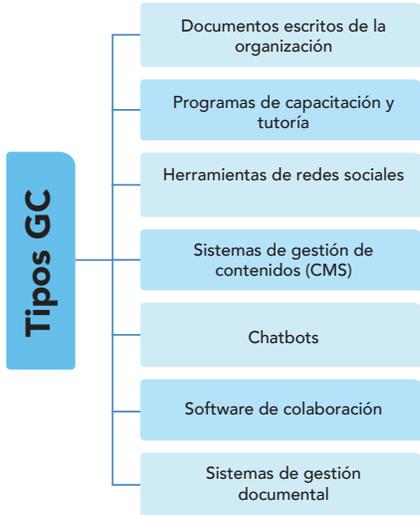
Modelos	Procesos					
Wiig (1993)	Creación	Captura	Renovación	Compartir	Uso	
Nonaka y Takeuchi (1995)	Creación	Estructuración	Transformación	Transferencia	Almacenamiento	Incorporación
Sveiby (1997)	Medición de indicadores de crecimiento e innovación	Medición de indicadores de eficiencia y estabilidad				
Bustelo y Amarilla (2001)	Gestión de la información	Gestión de la documentación	Gestión de recursos humanos	Medición de activos intangibles		
Kerschberg (2001)	Adquisición	Refinamiento	Almacenamiento y recuperación	Distribución	Presentación	
Riesco (2004)	Adquisición	Almacenamiento	Transformación	Distribución	Utilización	
Paniagua y López (2007)	Creación	Estructuración	Transformación	Transferencia	Almacenamiento	Incorporación
Angulo y Negrón (2008)	Socialización	Creación	Modelo o adaptación	Difusión	Aplicación	

Fuente: Alvedano V. y Flores M. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento. *Entreciencias*.

Incluso, la gestión del conocimiento cuenta con varios tipos de sistemas, que son fundamentales para las organizaciones, pues facilitan la captura, organización, acceso y difusión del conocimiento interno. Esto permite a las organizaciones maximizar el capital intelectual, mejorar la toma de decisiones, fomentar la innovación, promover un aprendizaje continuo y el desarrollo profesional de los trabajadores. A continuación, se detalla los tipos de sistemas de gestión del conocimiento y sus beneficios:

Figura 27

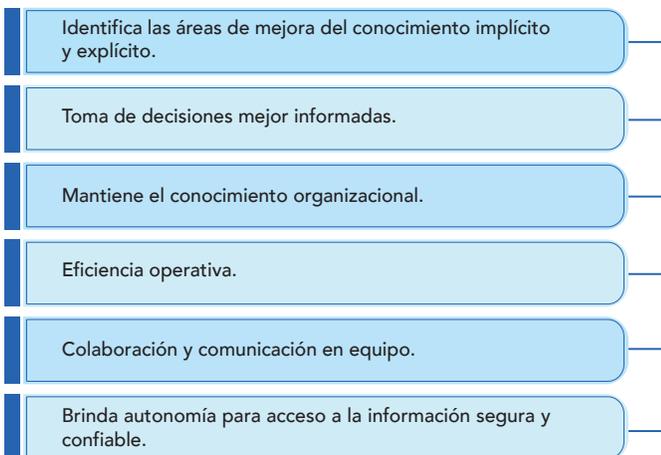
Tipos de sistemas de la gestión del conocimiento



Fuente: Autoría propia.

Figura 28

Beneficios de la gestión del conocimiento



Fuente: Autoría propia.

En el proceso de elaboración de la gestión del conocimiento, se identifican cuatro etapas, descritas a continuación:

Figura 29

Etapas de la gestión del conocimiento



Fuente: Autoría propia.

IMPORTANTE

Gestión del Conocimiento Policial.- Es la gestora del saber que tiene la institución para crear conocimiento a través de los diferentes subsistemas: preventivo, investigativo e inteligencia con la finalidad de adquirir, transmitir, sistematizar, automatizar y difundir a todos los miembros de la institución para el cumplimiento de su misión constitucional y de sus objetivos institucionales.

2.4 Aplicación de nuevas tecnologías en la gestión de talento humano de la Policía Nacional del Ecuador

Uno de los aspectos fundamentales de la administración moderna constituye la aplicación de la innovación y tecnología. Esto comprende un conjunto de sistemas informáticos, aplicaciones, módulos, soluciones de cálculo, metodologías,

entre otras herramientas, que permiten el registro de datos, control y la calidad de los procesos, con la finalidad de administrar el talento humano de forma eficiente, con calidad y oportunidad, optimizando de esta forma los recursos.

Según Becerra a las herramientas de gestión las define como: “un sistema integral y sistémico destinado a mejorar tanto a las empresas, como a los procesos y actividades que las conforman y a los individuos que son los que las hacen realidad” (Becerra, 2003). Paralelamente, en la institución policial, una de las herramientas importantes para la gestión de talento humano, constituye el Sistema Informático Integrado, en su fase tres de la versión web. Esta inició en el año 2014 y fue diseñada por módulos que contienen diferentes registros, agrupaciones de procesos y aplicaciones informáticas.

El módulo de Gestión de Talento Humano SIIPNE-3W, permite realizar diferentes procesos sustantivos como: evaluación anual de desempeño y competencias, remuneración, confidenciales de sueldos, registro de datos, ascensos, permisos, vacaciones, cesaciones, acumulación de décimos, consultas de trámites, traslados y designaciones de los servidores policiales. Esta herramienta cuenta con cuarenta y tres tipos de registros.

Figura 30

Módulo de Gestión de Talento Humano SIIPNE-3W



Fuente: Autoría propia.

Actualmente, la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano, en el período 2022 al 2024, ha implementado y continúa desarrollando diversos procesos de sistematización, automatización y de innovación tecnológica, que se detallan a continuación en la figura 31.

Figura 31

Procesos de la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano



DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Actualización de los formularios anuales de evaluación de desempeño y gestión por competencias de los servidores policiales (2022)

Sistematización de la calificación de aspectos generales (2024)



DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN

Registro de actividades preliminares de los servidores policiales en el SIIPNE 3W (2023)

SECCIÓN ARCHIVO

Creación de la ventanilla virtual de la DNATH (2024)

SECCIÓN TICs

Sistema documental web (2024)



SECCIÓN DIFUSIÓN

Proyecto tecnológico de difusión de comparecencia (2022)

Implementación de la notificación de comparecencias a los servidores policiales por medio del SIIPNE 3w a las cuentas de correos electrónicos registrados (2024)

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

Implementación y parametrización grado y/o promoción en el sistema SIIPNE 3w para los procesos de postulación (2023)

Sistematización de las felicitaciones públicas y privadas (2024)





Fuente: Autoría propia.

En el período mencionado, la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano, ha implementado múltiples acciones de mejora para optimizar los procesos internos mediante la sistematización, automatización e innovación tecnológica. Esto ha logrado reducir, de forma significativa, el tiempo y la burocracia de los procesos sustantivos de la gestión de talento humano.

IMPORTANTE

Módulo de talento humano.- Es una herramienta tecnológica que forma parte del Sistema Informático Integrado de la Policía Nacional, que cuenta con diferentes registros, actividades y aplicaciones informáticas, diseñadas para mejorar los procesos administrativos en la Gestión de Talento Humano.

2.5 Estructura de un modelo de gestión por competencias

Los modelos de gestión en el ámbito humano, tradicionalmente, han estado orientados hacia actividades predominantemente operativas, priorizando la eficiencia como principal principio para alcanzar los objetivos organizacionales y relegando el componente humano. Sin embargo, en las últimas décadas se han presenciado cambios significativos a nivel mundial, reconociendo la importancia esencial del elemento humano en la dinámica diaria de las organizaciones.

En este contexto, es crucial fomentar el desarrollo de cualidades, capacidades y habilidades del personal, asegurando que sean valorados, motivados y reconocidos adecuadamente. La utilización de técnicas avanzadas y conceptos innovadores en la gestión de recursos humanos es fundamental para mejorar el servicio y el rendimiento laboral. La clave para una gestión organizacional efectiva no radica solo en elementos como la tecnología y la información, sino también en las personas que conforman la organización. La ventaja competitiva distintiva de una organización frente a otra reside en las capacidades individuales de sus miembros y su nivel de compromiso institucional.

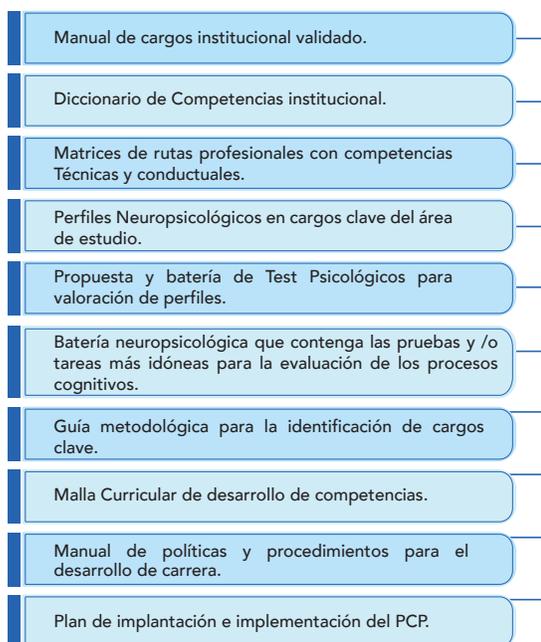
El modelo de gestión por competencias implementado en la Policía Nacional se basa en un enfoque humanista, inspirándose, inicialmente, en el modelo de gestión de la Policía Nacional de Colombia. En mayo de 2015, la Dirección General de Personal, a través de la Unidad de Planeamiento y con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) bajo el Contrato de Préstamo 2653/OC-EC, inició la implementación del Programa de Reforma Institucional de la Gestión Pública dentro de la Estrategia de Reestructuración de

la Función Ejecutiva. Este programa incluye el Componente 2: “Elaboración e Implementación de Planes de Inversión de Reforma Institucional (PIRIs)”. En este marco, se desarrolló una consultoría cuyo objetivo general fue elaborar un Plan de Carrera Técnico - Profesional por competencias para cargos clave, en la Policía Nacional, a fin de desarrollar un sistema estructurado de cargos que permita planificar a mediano y largo plazo el desarrollo del Talento Humano en función de los objetivos institucionales.

Como resultados más destacados de la consultoría, que se llevó a cabo en un periodo de 120 días, en colaboración con la Universidad San Francisco de Quito, se entregaron los siguientes productos:

Figura 32

Productos de la consultoría



Fuente: Equipo metodológico Policía Nacional - Universidad San Francisco de Quito.

Se hace referencia a este hito en la gestión de talento humano institucional. Desde aquí se marcó un proceso más acentuado técnicamente en la gestión de competencias para el talento humano de la Policía Nacional del Ecuador.

Es importante señalar que, al inicio del siglo XX, surge el enfoque de competencias dentro de las teorías del mundo empresarial. Esta concepción fue tomando auge a medida que las organizaciones consideraron como objetivo principal la gestión eficaz de sus recursos humanos. Pero es hasta finales de la década del 90, que la gestión por competencias pasa a ser una herramienta clave de transformación de las organizaciones.

En este esquema, para referirse a un sistema de gestión por competencias se recaba las siguientes definiciones claves descritas en la tabla 6.

Tabla 6

Definiciones de la gestión por competencias

Palabras claves para la gestión por competencias	Autor	Definición
Competencia	Fleury (2002)	Es un saber actuar responsable y reconocido, que implica la movilización de saberes (conocimientos), habilidades (saber hacer) y aptitudes (saber ser) que se expresan en comportamientos observables.
Conocimiento	De Alles, Martha (2016)	Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina.
Competencia cardinal	De Alles, Martha (2016)	Constituye la competencia aplicable a todos los integrantes de la organización y permite alcanzar su visión. También se las conoce como: genéricas, transversales, institucionales, generales entre otras.
Competencias específicas gerenciales	De Alles, Martha (2016)	Competencia aplicable a los colectivos específicos del nivel gerencial y/o de supervisión. También se la conoce como funcional.
Competencias específicas por área	De Alles, Martha (2016)	Competencia aplicable para las diferentes áreas de la organización.
Diccionario de competencias	De Alles, Martha (2016)	Documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia.
Modelo de competencia	De Alles, Martha (2016)	Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales.
Modelo de conocimiento	De Alles, Martha (2016)	Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que permite definir los conocimientos necesarios para los diferentes puestos.
Modelo de valores	De Alles, Martha (2016)	Representa el conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que permite incorporar a los subsistemas de Recursos Humanos los valores organizacionales.
Valores	De Alles, Martha (2016)	Principios que representan a la organización, en función de los objetivos y prioridades estratégicas.

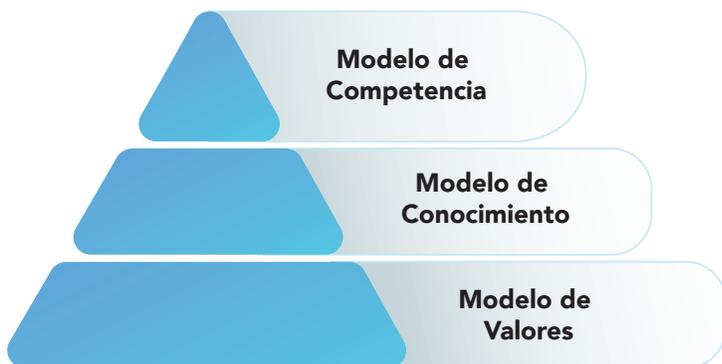
Fuente: Autoría propia.

Con estas definiciones, se argumenta que la gestión por competencias, es clave en las organizaciones ya que permite alinear las habilidades de los trabajadores con los objetivos estratégicos de la empresa. Este enfoque, fomenta la eficiencia y la productividad al identificar y cultivar las competencias esenciales para cada rol. Además, promueve el desarrollo profesional continuo y mejora la satisfacción laboral, ya que los empleados reciben formación y oportunidades basadas en sus capacidades y aspiraciones.

La implementación de la gestión por competencias también facilita la evaluación objetiva del desempeño y apoya la toma de decisiones en promociones y compensaciones, lo que resulta en una gestión del talento más efectiva. Por tal razón, la gestión por competencias se encuentra estructurada como se indica en la figura 33.

Figura 33

Productos de la consultoría



Fuente: Martha Alles, Diccionario de preguntas. La Trilogía

Por otra parte, a principios del siglo XX, surge la “Teoría de la Burocracia” de Max Weber, quien argumenta en su teoría de la “Meritocracia”, que los trabajadores son seleccionados y promovidos en función de su capacidad y competencia, incluyendo su nivel educativo, habilidades y experiencias, para la determinación de la idoneidad y garantizar el funcionamiento eficiente de la organización.

De igual forma, esta teoría argumenta la capacidad para trabajar en una estructura jerárquica, donde las decisiones y la autoridad fluyen de arriba hacia abajo. En este sentido, es necesario que los trabajadores tengan un perfil adecuado para trabajar dentro de la estructura jerárquica, siguiendo las órdenes y directrices de sus superiores.

Figura 34

Pirámide de la gestión por competencias



Fuente: Lucia, Antyointte; Lepsinger, Richard. The art and science of Competency models. Página 7.

Paralelamente, realizando una relación intrínseca con el modelo de competencias, la Policía Nacional del Ecuador ha experimentado una evolución significativa en su estructura y enfoque a lo largo de su transformación y profesionalización. La implementación del Código Orgánico de las Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público, se centró en reestructurar su organización para adaptarse a las demandas actuales de seguridad ciudadana y orden público, buscando alcanzar la excelencia en su gestión institucional por procesos, a través de diversos subsistemas y componentes como los procesos gobernantes, asesores, adjetivos, generadores de valor y desconcentrados.

De igual forma, el modelo de competencias de los servidores policiales, se encuentra alineado con el ordenamiento jurídico que rige en nuestro país, como también a las normas técnicas y metodologías por parte del órgano rector del Ministerio de Trabajo. La estructura de gestión por competencias de la Policía Nacional del Ecuador, tiene un esquema holístico que valora los siguientes aspectos: 50% de la ponderación se asigna al parámetro de comportamiento, el 20% al conocimiento, el 15% a las habilidades, el 10% a las aptitudes y el 5% a las características personales.

Metodología para el desarrollo de un Plan de Carrera por competencias de la Policía Nacional del Ecuador

Este se constituye en una herramienta metodológica en el proceso de modernización de la Policía Nacional del Ecuador. Así se estandarizan sus procesos y procedimientos para la formulación del plan de Carrera y el perfil de cargos de los servidores policiales, adaptándolos a las áreas operativas y administrativas.

Figura 35

Modelo de competencias



Fuente: Modelo de Competencias de la Policía Nacional del Ecuador, 2016.

Esta metodología tiene como objetivo proporcionar un alto nivel de funcionalidad a los perfiles de los cargos de la institución, permitiendo que los profesionales técnicos de la Dirección Nacional de Administración del Talento Humano, puedan administrar dicho talento humano de manera eficiente y acorde a las nuevas competencias laborales.

Esta metodología forma parte de un insumo para la formulación del plan de carrera de los servidores policiales, que consta de seis fases para su elaboración.

Figura 36

Metodología del plan de carrera por competencias



Fuente: Modelo de Competencias de la Policía Nacional del Ecuador, 2016.

La presente metodología establece cinco grupos ocupacionales que se encuentran en función de la siguiente fórmula:

Figura 37

Fórmula para la implementación de la metodología.



Fuente: Modelo de Competencias de la Policía Nacional del Ecuador, 2016.

Manual de descripción, valoración y clasificación de cargos de la Policía Nacional del Ecuador

Es un herramienta técnica-administrativa de los diversos cargos de la estructura organizativa de la Policía Nacional del Ecuador. Esta permite que los servidores policiales sean seleccionados y promovidos en función de su formación y

competencia, incluyendo su nivel educativo, habilidades y experiencias, en la determinación estructural de su cargo y función.

Al igual, esta herramienta constituye un instrumento técnico para los procesos sustantivos de los departamentos de Desarrollo Institucional, Traslados y Designaciones, Desarrollo Profesional y Evaluación de Desempeño y Competencias.

Tabla 7

Grupos ocupacionales de la Policía Nacional del Ecuador

Grupo ocupacional	Denominación estructural de cargas	Rol que ejecuta	Grado jerárquico
GRUPO OCUPACIONAL 5	Director	Dirección de procesos	General Coronel Teniente Coronel
	Subdirector	Dirección de procesos	Coronel Teniente Coronel Mayor
	Jefe de Área	Responsable del área	Mayor Capitán Suboficial Mayor Suboficial Primero
GRUPO OCUPACIONAL 4	Experto y Coordinador	Ejecución y Coordinación de procesos	Capitán Teniente Suboficial Segundo Sargento Primero Sargento Segundo
GRUPO OCUPACIONAL 3	Especialista	Ejecución y Supervisión de procesos	Teniente Subteniente Sargento Primero Sargento Segundo Cabo Primero
GRUPO OCUPACIONAL 2	Analista	Ejecución de procesos	Subteniente Sargento Segundo Cabo Primero Cabo Segundo Policía
GRUPO OCUPACIONAL 1	Asistente	Ejecución de procesos de apoyo	Cabo Primero Cabo Segundo Policía

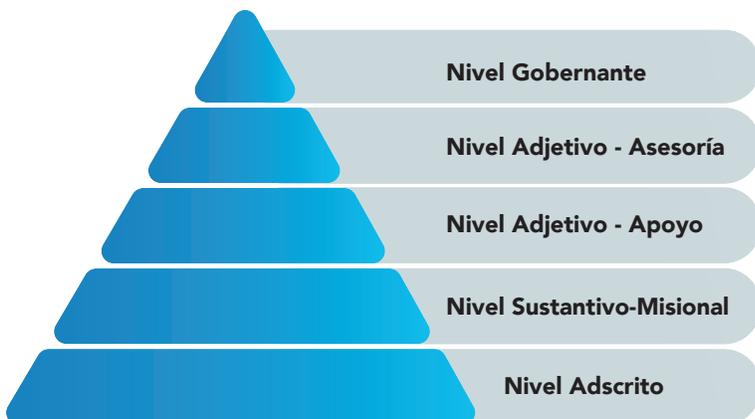
Fuente: Modelo de Competencias de la Policía Nacional del Ecuador, 2016.

Catálogo de cargos

Documento que constituye un insumo para la elaboración del Manual de descripción, valoración y clasificación de cargos de la Policía Nacional del Ecuador. Este está estructurado con los siguientes parámetros: nivel de la estructura policial, cargo y rango de grados, estableciendo el mínimo y máximo. En este sentido, el catálogo cuenta con 884 cargos, distribuidos en 5 niveles organizacionales de la institución policial.

Figura 38

Estructura organizacional de la Policía Nacional del Ecuador



Fuente: MDVCCPNE-2022

Perfil del cargo

El perfil del cargo forma parte de un insumo del manual de descripción, valoración y clasificación de cargos de la Policía Nacional del Ecuador. En este se realiza el levantamiento de la información de descripción y del perfil del cargo para los diferentes niveles de la institución policial, utilizando los siguientes parámetros, descritos en la figura 39.

Figura 39

Parámetros del perfil del cargo



Fuente: Equipo metodológico Policía Nacional – Universidad San Francisco de Quito.

Diccionario de Competencias

El diccionario de competencias fue publicado por primera vez en 2014, por el Departamento de Desarrollo Institucional y posterior actualizado en julio de 2016. Este instrumento

se fundamenta en la metodología propuesta por Martha Alles, ofreciendo definiciones claras de los comportamientos esenciales requeridos en cada posición, a partir de la revisión de 130 competencias identificadas que forman parte en la elaboración de descripciones detalladas de cargos. Estas conductas observables fueron validadas mediante diversos modelos de competencias, examinando si corresponden a competencias conductuales, técnicas o son requisitos indispensables para cada cargo. Dichas competencias pueden clasificarse como físicas, psicológicas o parte de los Conocimientos, Destrezas y Habilidades (CDHs) necesarios, dependiendo del tipo de cargo establecido.

Figura 40

Resumen del diccionario de competencias



Fuente: Modelo de Competencias de la Policía Nacional del Ecuador, 2016.

IMPORTANTE

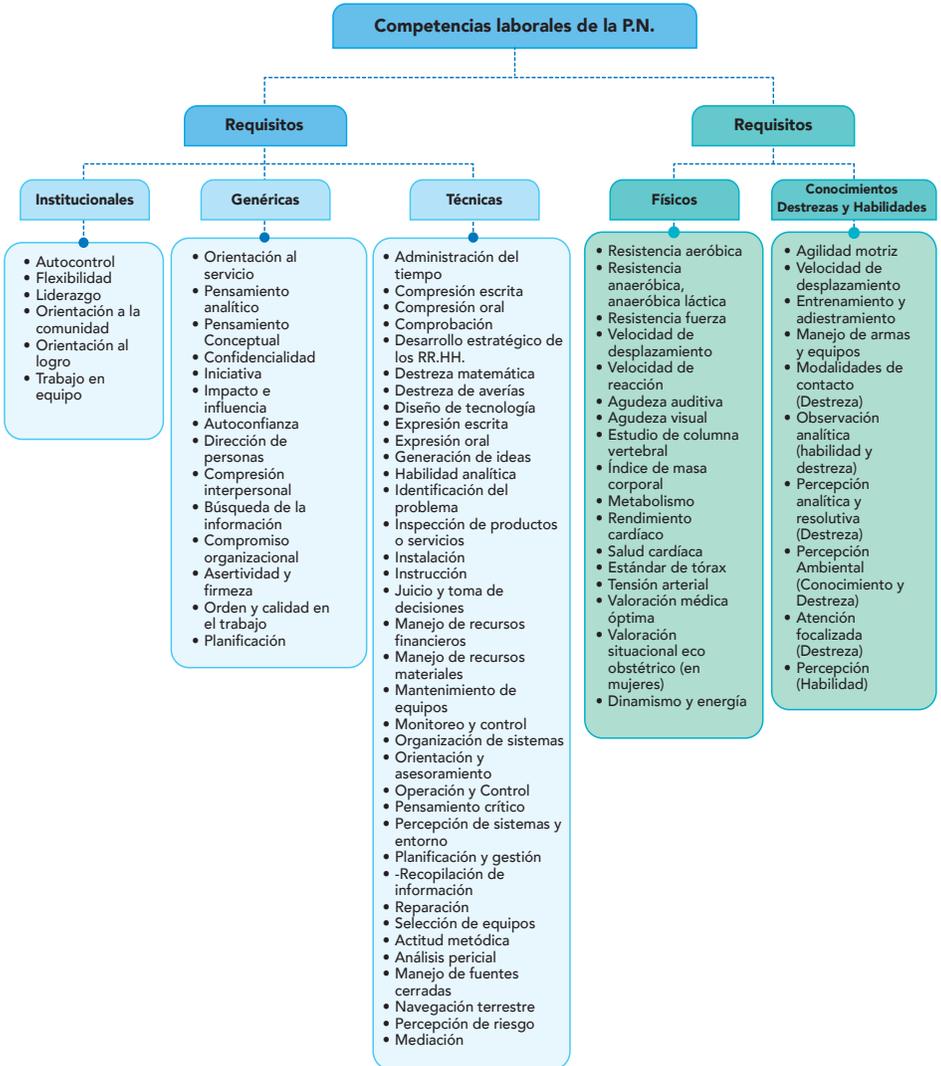
Manual de descripción, valoración y clasificación de cargos de la Policía Nacional del Ecuador.

- Es un herramienta técnica-administrativa, sobre los diversos cargos de la estructura organizativa de la Policía Nacional del Ecuador, la cual permite que los servidores policiales sean seleccionados y promovidos en función de su formación y competencia, incluyendo su conocimiento, destrezas, habilidades y experiencias.

Respecto al modelo de competencias, a continuación, se detallan las competencias institucionales, genéricas, técnicas, físicos, conocimientos, destrezas y habilidades.

Figura 41

Competencias laborales de la Policía Nacional del Ecuador

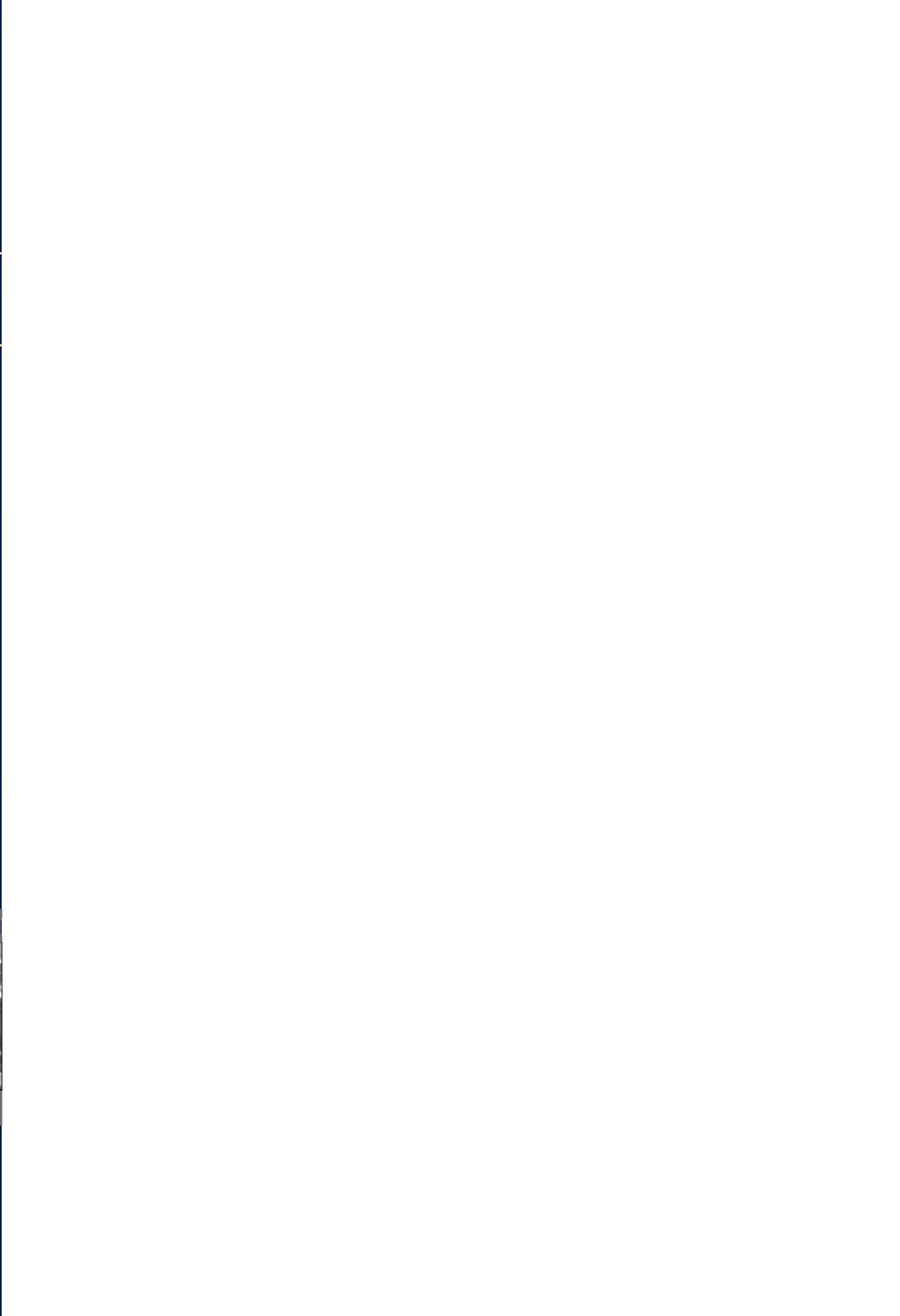


Fuente: Modelo de Competencias de la Policía Nacional del Ecuador, 2016.

Capitulo III

Planificación estratégica de la perspectiva del talento humano





3.1 La misión

La Policía Nacional del Ecuador, en relación a su misión constitucional, ha evolucionado desde la época pre-incásica, con la tribu *Quitú* – Cara, que contaba con los primeros policías denominados “*Cari*”. Ellos tenían como misión “organizar los grupos de defensa, cuidado y vigilancia de la población” (Villalobos, 1985). Posteriormente, en la época incásica los “*Chapac*” formaron parte del cuerpo policial y tenían como misión “cuidar del imperio ante la amenaza de los posibles invasores” (Villalobos, 1985). Seguidamente, en la época de la colonia los “Cabildos” son quienes forman parte del control policial y tenían como misión “solucionar los problemas de aseo, ornato, salubridad y de realizar rondas de seguridad nocturna” (Villalobos, 1985). En la época de la institucionalización, en el año de 1846, en el gobierno del Dr. Vicente Ramón Roca, se otorga una nueva misión a los anteriores guardianes de “Orden y Seguridad”. Finalmente, en el año de 1938 surge la época de la profesionalización, con el gobierno del General Alberto Enríquez Gallo, quien da un cambio total a su estructura, formación y a su misionalidad.

En este contexto la organización surge con su respectiva misión, la cual se constituye en la competencia o razón de la existencia de su creación, por consiguiente, la misión de la Policía Nacional de Ecuador, establecida en la Constitución de la República del Ecuador, manifiesta: “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” (Constitución, 2008, art. 164).

De esta misión, se desprende las competencias específicas para cada subsistema y cada Dirección administrativa que operativiza y apoya la gestión institucional. Para el caso del área de gestión de Talento Humano, su misión se encuentra

estipulada en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Policía Nacional del Ecuador, que establece:

“Dirigir, organizar, administrar, gestionar, coordinar, supervisar y controlar el talento humano de la Policía Nacional a través de los subsistemas del talento humano de su competencia a nivel nacional, la aplicación de leyes, reglamentos, normas e instrumentos técnicos, políticas, métodos y procedimientos en apoyo al cumplimiento de los objetivos institucionales”. (Acuerdo, 2019, art. 60).

IMPORTANTE

La misión de la Policía Nacional del Ecuador, se enmarca durante su historia en tres grandes hitos: Función Policial, Institucionalización y Profesionalización.

3.2 La visión

La visión forma parte de la planificación estratégica e instrumentos de gestión, pero no forma parte de las normas jurídicas de la organización. En la organización o institución, la visión representa el reflejo y la proyección al futuro que tiene la organización para alcanzar objetivos y metas propias, dirigido a sus clientes y servicios. De esta manera, a la visión Según Warren Bennis y Burt Nanus la define como algo que “expresa un futuro de realidad, creíble y atractivo, una condición que, en muchas maneras importantes, es mejor de lo que ahora existe” (Warren y Burt, 1985).

La visión es el escenario deseado al futuro por la institución, en función del tiempo y del espacio y marca un horizonte para el logro de los objetivos. La Policía Nacional del Ecuador, en

su instrumento técnico institucional, establece que su visión institucional se proyecta de la siguiente forma:

“Al 2025 seremos la institución más confiable y tecnificada de la región; efectiva, integra y transparente del sector público, comprometidos al servicio de la sociedad, garantizando la seguridad ciudadana y el orden público” (Plan Estratégico, 2021, p. 57).

Para que la visión se constituya en un cambio permanente y proporcional y su consecuente logro, se establecen objetivos y estrategias, que se materializan en acciones y proyectos, que deben ser monitoreados y evaluados de forma constante a fin de mitigar las amenazas y riesgos que puedan afectar a su cumplimiento.

Para obtener éxito en la planificación estratégica institucional, es necesario alinear todo esfuerzo con la gestión del talento humano y comprender cuál es su aporte e impacto, evaluando las condiciones externas e internas de la fuerza laboral, planificando e integrando la estrategia con recursos humanos, incluyendo indicadores clave de desempeño (KPI) orientados a retroalimentar y ser parte del tablero de gestión institucional.

IMPORTANTE

El área de RRHH, lidera el cambio interno, optimizando puestos de trabajo, midiendo la carga laboral, apalancándose en sistemas de motivación laboral y retención del talento herramientas que activen las fortalezas del equipo de trabajo y permitan potencializarlas de forma sostenible y permanente.

3.3 Principios y valores

Las ciencias administrativas, al ser interdisciplinaria, se relaciona con otras disciplinas. En este caso, con la ética profesional que representa un conjunto de normas morales que determinan la relación de la persona hacia su deber profesional y con la moral profesional la cual constituye las normas morales profesionales representada en principios, reglas, ejemplos, modelos y el orden de la autorregulación de la personalidad, sobre la base de ideales ético-humanistas.

Para la administración policial, la ética y la moral representan un valor importante fundamentada en principios que cubren a todos los servidores policiales durante el desempeño de sus actividades profesionales. De aquí la importancia de considerar que el éxito de la administración, depende del cumplimiento y de la práctica permanente de principios y valores por parte de todos los que conformamos la institución.

Además, la Policía Nacional del Ecuador, al ser una institución disciplinada y jerarquizada, cuenta con su doctrina institucional que representa un conjunto de normas, principios, valores, costumbres y símbolos que son aceptados, comprendidos y practicados por los servidores policiales, constituyéndose un estilo de vida para servicio y vocación con la ciudadanía. De tal manera, que su contenido se encuentra establecido en el Código de Ética de la Policía Nacional del Ecuador, en el que se determina normas de comportamiento y de conductas sociales enfatizadas al ámbito laboral.

El Código de Ética de la Policía Nacional del Ecuador, define a los principios 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” (Acuerdo MDI N° 0045, 2023). De aquí se establece los siguientes principios:

Figura 42

Principios del Código de Ética de la Policía Nacional del Ecuador



Fuente: Código de Ética de la Policía Nacional del Ecuador.

Por otra parte, la institución al conformar el sector público, se sujeta a once principios rectores de la administración pública, detallados a continuación:

Tabla 8

Principios de la administración pública

Eficacia	Jerarquía	Coordinación	Transparencia
Eficacia	Desconcentración	Participación	Evaluación
Calidad	Descentralización	Planificación	

Fuente: Dirección Nacional de Planificación de la Policía Nacional.

Otro gran pilar principal está constituido por los valores éticos que se encuentran en el “YO” interno, los servidores policiales, que deben reflejar sus virtudes y cualidades para desempeñar sus actividades profesionales y de

comportamiento dentro de la Institución y en su actuar social. Según el autor Canseco (1997), define a los valores como:

La cualidad por la que una persona cuenta para indicar la importancia o eficacia de algo. Los valores éticos o morales son principios respecto a los cuales las personas sienten un fuerte compromiso de conciencia, que influyen en la forma de pensar, en los sentimientos y de comportamiento y suponen un compromiso real y profundo de la persona ante sí misma y ante la sociedad en que vive.

Los valores éticos, estipulados para la institución, son los siguientes:

Tabla 9

Valores de la Doctrina de la Policía Nacional Ecuador

Valor	Lealtad	Honor	Vocación de servicio
Disciplina	Patriotismo	Honestidad	

Fuente: Doctrina Institucional, Dirección Nacional de Educación.

IMPORTANTE

Los principios y valores constituyen la columna vertebral en lo referente al ámbito conductual, y reflejados en la eficiencia y eficacia de los diferentes procedimientos administrativos y operativos en los que actúan el servidor policial.

3.4 Planificación Estratégica

La planificación forma parte del proceso que permite fijar los objetivos y estrategias, determinado el curso de acción al futuro para una administración exitosa. La visión puede constituirse en una a corto plazo constituida en un periodo de hasta un año; mediano plazo, hasta dos años y largo plazo de tres a cinco años. La planificación en relación a su nivel organizacional, se estructura en: planificación estratégica, que se enfoca en establecer objetivos y estrategias institucionales con visión a largo plazo; y la táctica y operacional, enfocada en los objetivos y acciones específicas para alcanzarlos a corto y mediano plazo.

Figura 43

Interrelación de la planificación estratégica, táctica y operacional



Fuente: Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración.

Según el autor Chiavenato, define a la Planificación Estratégica como “un plan que involucra a toda la organización, se concentra a largo plazo y define el futuro y

el destino de la organización” (Chiavenato, 2006). Por otra parte, la planificación estratégica cuenta con los siguientes parámetros, descritos a continuación:

Figura 44

Parámetros y características de la planificación estratégica



Fuente: Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración.

Uno de los productos de la planificación estratégica constituye el Plan Institucional, este es un instrumento de gestión que esboza diversas soluciones a problemas sociales concretos y proporciona una hoja de ruta para su aplicación. La planificación de la Policía Nacional del Ecuador, está conectada con los lineamientos y metodologías de la planificación de la administración pública a través de la Secretaría Nacional de Planificación.

En lo referente al marco de planificación institucional, le corresponde a la Dirección Nacional de Planificación Estratégica de la Policía Nacional del Ecuador, en este contexto, la planificación institucional, se encuentra dividida en tres componentes: estratégica, específica o táctica y operativa, y a su vez estas contienen cinco niveles.

Figura 45

Tipos de planificación de la Policía Nacional del Ecuador



Fuente: Dirección Nacional de Planificación de la Policía Nacional del Ecuador (2022).

Los cinco niveles la Policía Nacional del Ecuador, contienen su propio plan, y se encuentran articulados y alineados al cumplimiento de los objetivos y metas establecidas institucionalmente y al Plan Nacional de Desarrollo.

Figura 46

Tipos de planes de la Policía Nacional del Ecuador



Fuente: Dirección Nacional de Planificación de la Policía Nacional del Ecuador (2022).

Consecutivamente, el entregable del nivel 1, Comando General, le corresponde el Plan Estratégico Institucional de la Policía Nacional del Ecuador, que tiene como objetivo cumplir con los objetivos institucionales y concentrar los esfuerzos en la seguridad ciudadana, a través de la lucha contra la delincuencia y la protección del orden público.

El mencionado Plan Estratégico Institucional, cuenta con un conjunto de proyectos y programas que permiten determinar el desarrollo institucional y profesional de la Policía Nacional del Ecuador, a través de la visión, que considera los escenarios futuros proyectados al 2030.

Es aquí, donde la planificación de talento humano ubicada en el nivel 4, operativiza acciones a través de un Plan Específico que acciona a través de las Direcciones Nacionales, observando los objetivos y estrategias que tienen directa relación a la gestión de Talento Humano del Plan Estratégico Institucional en este caso, los objetivos 6,7 y 8, cabe denotar que el objetivo 7 está homologado a todas las dependencias del sector público.

Figura 47

***Objetivos estratégicos No.6, 7 y 8 del Plan Estratégico Institucional
2021 – 2025***

Incrementar la gestión del conocimiento institucional.

Incrementar el desarrollo integral del talento humano en la institución.

Incrementar el bienestar del talento humano.

Fuente: Plan Estratégico institucional 2021 – 2025.

La planificación dentro de la gestión de talento humano, marca un hito desde el 07 de agosto de 1998, con la creación de la Unidad de Planeamiento de la Dirección General de Personal, con lo cual se da énfasis a la gestión de talento humano. Uno de los factores importantes a mencionar es que, a la planeación se la considera como más general y estratégica, mientras que la planificación es más específica y operativa, por otra parte, la planeación establece la dirección y los objetivos generales, la planificación se centra en cómo se llevarán a cabo esas metas en la práctica.

El 01 de noviembre del 2006, mediante Acuerdo Ministerial 210, publicado en Registro Oficial 355, se aprueba el Reglamento Orgánico de la Dirección General de Personal de la Policía Nacional, que tiene como factor diferenciador la inclusión de la perspectiva de la gestión por procesos. Dejando atrás el enfoque de la gestión funcional.

En resumen, y teóricamente la gestión por procesos se enfocó en la identificación y mejora de los procesos clave y críticos, a fin de entregar productos y servicios de calidad; mientras que la gestión funcional con la que veníamos de los años 90, se enfocaban en generar eficiencia a través de los departamentos y áreas funcionales de la entonces Dirección General de Personal.

Retomando con el proceso de planificación en la gestión de talento humano, la Unidad de Planeamiento, se ubicó como un proceso asesor, teniendo como misión estipulada en el Reglamento Orgánico de la Dirección General de Personal (2016), la siguiente:

Art. 16 “Es el organismo técnico-administrativo, responsable del asesoramiento para la elaboración, supervisión y evaluación de los planes, programas y proyectos

relacionados con la administración del recurso humano a ser ejecutados por las diferentes secciones de la Dirección General de Personal”.

En sus inicios, la Unidad de Planeamiento a través de una invitación a instituciones de educación superior como la Pontificia Universidad Católica, Universidad Tecnológica Equinoccial y Universidad Central del Ecuador, incorporo varios profesionales egresados en estas instituciones y especializados en administración de personal y administración de empresas, los cuales desarrollaron el sistema de evaluación de desempeño y posteriormente y una vez incorporados como servidores policiales desarrollaron trabajos relevantes y de alto impacto en la gestión del talento humano, de los cuales se denota los siguientes:

- Estructuración del Orgánico numérico institucional (2001) que, hasta el año de 2000, lo elaboró la Dirección de Planificación.
- Elaboración de organigramas estructurales y posicionales de las Direcciones Generales, Nacionales y Comando Provinciales.
- Desarrollo del sistema de nomenclatura alfanumérica, para la ubicación en territorio del personal policial, trabajo que además sirvió de base para el sistema de nómina para el pago de remuneraciones y del sistema de logística para la distribución de pertrechos.
- Diseño e implementación del sistema de evaluación de desempeño, por método de incidentes críticos, año 2001.
- Planificación para el ingreso de 24000 policías (2001-2006), 4000 anuales, en el periodo presidencial del Dr.

Gustavo Noboa Bejarano, Plan que tenía como objetivo cubrir el déficit de recurso humano existente a esta fecha. (2001).

- En el año 2002, se inicia la sistematización del proceso de evaluación de desempeño mediante el programa “califica”, que hasta el momento se desarrollaba en formularios físicos y el ingreso de la calificación al sistema era manual.
- Se inicia el proceso para remitir la Orden General a nivel nacional mediante el uso de un soporte de almacenamiento de datos de tipo magnético (disquete de 3¹/₂), actividad de distribución que en ese momento era de forma impresa, correo institucional o facsímil.
- Se realiza la actualización del Reglamento de Uniformes de la Policía Nacional, año 2003, incorporando nuevas modificaciones.
- Se planifica el uso de vacaciones, colocando un porcentaje de cumplimiento mensual, el mismo que permita organizar la salida de los servidores policiales de forma equitativa, considerando que en aquella normativa se podía acumular hasta 60 días los días de vacaciones.
- En el año 2011, se inicia el proyecto para crear un sistema integrado de seguridad industrial y salud ocupacional de la Policía Nacional, que posteriormente se materializa en el proyecto de estructura orgánica por procesos y reglamento orgánico funcional de la Unidad de Seguridad de Higiene del Trabajo y el informe sobre la creación de la Unidad de Seguridad e Higiene del Trabajo de la Policía Nacional, dentro de la estructura de la Dirección General de Personal, estructura que fue aprobada mediante Orden General No. 147, de fecha 31 de julio 2014.

- Como dato adicional, esta competencia posteriormente se traslada al Instituto de Seguridad de la Policía Nacional (ISSPOL) y luego a la Dirección Nacional de Bienestar Social.
- Proyecto de desconcentración de la gestión de talento humano a través de la creación de las Unidades zonales de administración de talento humano (UZATHS, 2012).
- Se desarrolla el proyecto para creación del Departamento de Evaluación de Desempeño, año 2013.
- Se adopta el enfoque humanista y por competencias en la gestión del talento humano e inicia la elaboración del Manual de Cargos Institucional y Diccionario de Competencias (2016), con el acompañamiento de una consultoría externa.
- A través de una consultoría, se desarrolla el sistema para el plan de Carrera profesional, con lo que se da pauta para la creación del actual Departamento de Desarrollo Profesional.
- Respecto al sistema de pases, actual proceso de designación y traslados, se inicia aplicar políticas humanistas y a considerar como variable el lugar de domicilio del servidor policial, iniciando un proceso estructurado para un periodo anual.

En este punto en la actualidad, la Dirección Nacional de Administración del Talento Humano, a través del Departamento de Traslados y Designaciones, tiene como atribución “elaborar el plan anual de traslados y designaciones, observando el cumplimiento de la misión constitucional y necesidad institucional” (Dirección Nacional de Planificación

y Gestión Estratégica, 2022). Para lo cual, la Dirección Nacional de Administración del Talento Humano, ejecuta el denominado “Plan Retorno y Rotación de los servidores policiales del subsistema Preventivo”, teniendo como objetivo lograr el mayor porcentaje de los servidores policiales del subsistema preventivo, para que laboren en su lugar de residencia. Además, se establece el proceso de rotación dentro de los perímetros de factibilidad.

Este plan comprende dos fases: retorno a su lugar de residencia y rotación de los servidores policiales. En su estructuración, se desarrolla el diagnóstico con la información de la base de datos del SIIPNE 3W, tomando como variables las provincias con déficit y superávit de los servidores policiales en su lugar de residencia, considerando el numérico de servidores policiales según el orgánico real y el total de los servidores policiales en su lugar de residencia. Esta información se obtiene a través de una tabla de doble entrada (provincia trabaja y provincia vive). Como resultado, se tiene 12 provincias con déficit y 12 provincias con superávit de servidores policiales en su lugar de residencia.

3.5 Estrategias organizacionales

Es importante tener en consideración que la planificación representa un proceso sistemático de relación directa. Las estrategias constituyen el resultado de los objetivos institucionales para alcanzarlos con una visión largo plazo, utilizando el desplazamiento de los recursos humanos y logísticos de la organización. La estrategia está relacionada en varios ámbitos, incluyendo el policial y militar. Existen varias definiciones por diferentes autores, citados a continuación:

Tabla 10

Ámbitos y definiciones de la estrategia

Ámbito	Autor	Definición
Organizacional	Richard Rumelt (2011)	Conjunto de metas, políticas y compromisos para alcanzar objetivos.
	Michael Porter (1980)	Todo aquello que distingue a su organización de los rivales y crea una ventaja competitiva, es el posicionamiento estratégico y no la efectividad operacional.
Policial	Lawrence W. Sherman (2002).	Enfoque científico de la prevención del delito que se basa en la evidencia y utiliza métodos como la patrulla orientada a problemas y las intervenciones de aplicación de la ley basadas en datos.
	Goldstein Herman (1979)	Se centra en identificar y abordar los problemas subyacentes que contribuyen al delito y al desorden, en lugar de simplemente responder a incidentes individuales.
Militar	Sun Tzu (siglo V a C.)	La planificación de los movimientos antes de que se actúe.
	Antulio J. Echevarria II (2007)	Empleo coordinado de todos los medios disponibles de un estado para alcanzar sus objetivos nacionales.
	Julius Caesar (2006)	Ciencia del uso correcto del tiempo y del espacio.

Fuente: Autoría propia.

La estrategia organizacional se encuentra ubicada en el nivel estratégico institucional de la organización, esta contribuye al cumplimiento de los objetivos del plan estratégico y constituye un componente fundamental en la gestión efectiva y eficaz de la organización, ya que orienta las decisiones y recursos hacia el cumplimiento de las metas planteadas.

Realizando una relación con la gestión de talento humano de la Policía Nacional del Ecuador, en su Plan Estratégico Institucional cuenta con dos objetivos y estrategias:

Tabla 11

Objetivos y Estrategias del Plan Estratégico Institucional

Objetivo	Estrategias
<p>Incrementar el desarrollo integral del talento humano en la institución</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el desarrollo profesional de las competencias, habilidades y destrezas de los servidores policiales. • Fortalecer el modelo educativo institucional. • Mejorar los procesos de reclutamiento y selección de postulantes a servidores policiales. • Mejorar los procesos de evaluación del desempeño del talento humano. • Fortalecer el proceso de movilidad por competencias del talento humano.
<p>Incrementar el bienestar del talento humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el sistema de atención integral de salud. • Generar alianzas estratégicas públicas y privadas encaminadas a mejorar el bienestar policial. • Fortalecer los servicios en el ámbito laboral y familiar. • Fortalecer la gestión de la vivienda fiscal y habitabilidad. • Fomentar una cultura de salud ocupacional institucional. • Implementar planes de retención y motivación laboral. • Fortalecer la gestión de los centros de educación destinados a los dependientes y derecho habientes policiales.

Fuente: Autoría propia.

3.6 Indicadores organizacionales

Los indicadores son herramientas fundamentales para medir el desempeño y evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos y las estrategias organizacionales, ya sea de manera cuantitativa o cualitativa. Estas métricas son cruciales por varias razones: evaluar el proceso, facilitar la toma de decisiones por parte del administrador, mejorar la eficiencia y la eficacia del talento humano en el manejo óptimo de los recursos. De esta forma, existen varios planteamientos por parte de varios autores sobre la definición de los indicadores de la organización.

Para la elaboración de los indicadores, es necesario tomar determinados criterios que permiten formular de una manera clara, relevante, medible y verificable para la organización.

Tabla 12

Definición de indicador organizacional

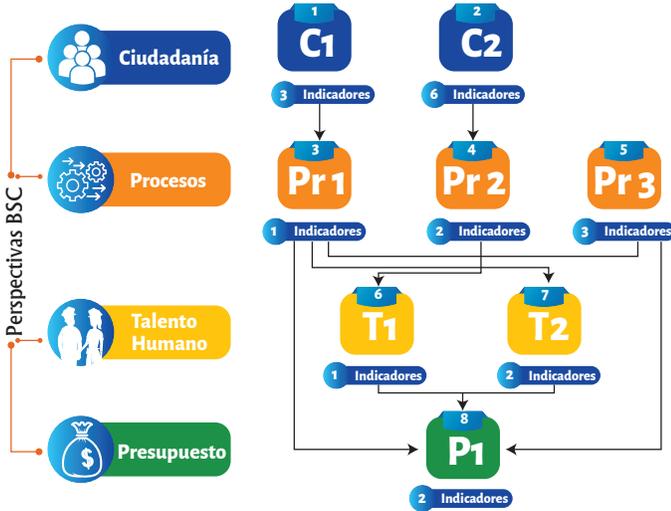
Autor	Definición
Peter F. Drucker	Instrumentos que miden y muestran lo que ocurre en una organización. Son utilizados para medir el rendimiento, compararlo con metas y objetivos, y tomar decisiones adecuadas.
Kaplan y Norton	Medidas que proporcionan información sobre los factores críticos de éxito de una organización y que están alineados con su estrategia.
Robert S. Kaplan	Variables que miden la eficacia y la eficiencia con la que se están utilizando los recursos de la organización para lograr los objetivos y metas establecidos.

Fuente: Autoría propia.

Los indicadores del Plan Estratégico de la Policía Nacional del Ecuador, periodo 2021- 2025, están diseñados en cuatro categorías principales: 9 indicadores de ciudadanía; 4 indicadores de procesos; 3 indicadores de talento humano y 1 indicador de presupuesto. Esta estructura de indicadores permite realizar un seguimiento exhaustivo y sistemático del progreso de las metas establecidas en el plan estratégico, facilitando así la toma de decisiones informadas y la implementación de ajustes necesarios para la mejora continua de la seguridad y el servicio a la ciudadanía.

Figura 48

Indicadores de los Objetivos Estratégicos Policía Nacional del Ecuador



Resumen: 18 indicadores

Fuente: Plan Estratégico de la PNE 2021-2025.

Tabla 13

Indicadores en fusión de los subsistemas de talento humano de la Policía Nacional del Ecuador

Objetivo	Indicador	Responsable	Unidad de medida
Incrementar el desarrollo integral del talento humano en la institución	Porcentaje de servidores policiales considerados en el Plan de Rotación	DNATH	Porcentaje
Incrementar el bienestar del talento humano	Porcentaje de servidores policiales con evaluación médica y psicológica	DNS	Porcentaje
	Porcentaje de satisfacción en los servicios de salud	DNS	Porcentaje

Fuente: Plan Estratégico de la Policía Nacional del Ecuador 2021-2025.

3.7 Metas organizacionales para el área de talento humano

Las metas están directamente relacionadas con los indicadores y actúan como guías esenciales para la acción y consecución de los objetivos organizacionales. Estas establecen un marco de referencia que facilita la planificación, la toma de decisiones y la evaluación del desempeño organizacional. Diversos autores han argumentado sobre su importancia y su definición, como se detalla a continuación:

Tabla 14

Definición de meta organizacional, según varios autores

Autor	Definición
Peter F. Drucker	Son los resultados que una organización se propone alcanzar en el futuro para cumplir con su misión y visión. Las metas proporcionan una dirección clara y establecen los estándares de rendimiento.
Mary Parker Follett	Los resultados deseados que orientan las acciones y decisiones de la organización hacia el logro de su propósito y su contribución a la sociedad.
Harold Koontz y Cyril O'Donnell	Los fines hacia los cuales se dirigen los esfuerzos de la organización. Las metas deben ser claras, alcanzables, relevantes y medibles.

Fuente: Plan Estratégico de la Policía Nacional del Ecuador 2021-2025.

En el marco del Plan Estratégico 2021 - 2025 de la Policía Nacional del Ecuador, las metas están claramente definidas y organizadas en una tabla de indicadores. Estos son esenciales para la planificación y seguimiento de las acciones estratégicas y se estructuran con los siguientes parámetros:

Tabla 15

Indicadores y metas del Plan Estratégico Institucional Policía Nacional del Ecuador 2021 - 2025

Objetivo Estratégico	Indicadores	Responsable	Linea Base	Metas			Unidad de medida	
				2023	2024	2025		
Incrementar el desarrollo integral del talento humano en la institución	Porcentaje de servidores policiales considerados en el Plan de Rotación	DNATH	80,00	82,00	83,00	84,00	85,00	Porcentaje
Incrementar el bienestar del talento humano	Porcentaje de servidores policiales con evaluación médica y psicológica	DNS	0	25,00	40,00	60,00	75,00	Porcentaje
	Porcentaje de satisfacción en los servicios de salud	DNS	24,93	50,00	60,00	70,00	80,00	Porcentaje

Fuente: Plan Estratégico de la Policía Nacional del Ecuador 2021-2025.

3.8 Prospectiva aplicada al talento humano

La prospectiva, como disciplina, emergió en el siglo XX en Estados Unidos, después de la segunda guerra mundial, inicialmente, como parte de una estrategia militar desarrollada por la Fuerza Aérea Norteamericana. En Latinoamérica, su adopción fue por parte de los gobiernos en la década de 1960. Según Asimov (2001), “la planificación es estratégica en cuanto involucra el diseño del futuro (prospectiva) y las rutas para alcanzarlo (estrategia)”.

En el campo de los estudios del futuro, la prospectiva se posiciona como una disciplina enfocada en la exploración y comprensión de posibles escenarios futuros en diversas áreas, incluyendo tecnología, economía, política, seguridad y sociedad. Esta disciplina se apoya en herramientas y metodologías diseñadas para identificar tendencias, patrones y cambios actuales que pueden influir en el futuro y busca como

objetivo principal asistir a individuos y organizaciones en la toma de decisiones estratégicas e informadas, proveyéndoles de los medios necesarios para enfrentar desafíos venideros.

En la gestión de talento humano, la prospectiva permite a las organizaciones detectar tendencias y cambios en el entorno laboral y organizacional que podrían impactar en el futuro al desempeño y las competencias del talento humano, anticipándose así a nuevos desafíos. Paralelamente, en la planificación estratégica del talento humano, la prospectiva facilita la formulación de planes estratégicos institucionales para la mejora de los procesos: selección, formación, evaluación, capacitación, retención y desarrollo del capital humano. Todo ello, en función de los avances tecnológicos, las necesidades y demandas de la sociedad y del mundo. Además, la prospectiva permite que los administradores o decisores tomen decisiones más acertadas en la administración y asignación de recursos, talento humano e inversiones, con el fin de maximizar el rendimiento y la productividad organizacional.

Por consiguiente, la prospectiva es una herramienta esencial en la planificación estratégica y la gestión del talento humano, ya que prepara a las organizaciones para el futuro, les permite mantenerse alerta ante un entorno cambiante y maximiza el potencial de su capital humano para impulsar el éxito a largo plazo.

Existen diversos ámbitos y definiciones de la prospectiva según varios autores, que se detallarán en la siguiente tabla.

Tabla 16

Definiciones de prospectiva

General	Michel Godet	Es una disciplina que busca entender las dinámicas del cambio y anticipar posibles futuros para tomar decisiones estratégicas en el presente. Es el arte de pensar y preparar el futuro.
Talento Humano	Peter Cappelli	Es el proceso de prever las necesidades futuras de talento de una organización y desarrollar estrategias para satisfacer esas necesidades.
Talento Humano	Dave Ulrich	Es el proceso de anticipar las necesidades futuras de habilidades y competencias de una organización y tomar medidas para adquirir, desarrollar y retener el talento necesario.
Militar	General Alfredo Etcheberry	La prospectiva militar es el estudio y análisis sistemático de las posibles evoluciones futuras de los conflictos armados, tomando en cuenta variables geopolíticas, tecnológicas y sociales, con el fin de orientar la planificación y la toma de decisiones en el ámbito militar.
Policial	Dr. Luis Jorge Garay Sánchez:	La prospectiva policial implica el análisis y la evaluación de factores internos y externos que pueden influir en la seguridad ciudadana y el trabajo de las fuerzas policiales, con el fin de identificar riesgos, oportunidades y tendencias emergentes que podrían impactar en la efectividad de las políticas y acciones policiales.
Policial	Dr. Jean-Paul Brodeur:	La prospectiva policial se refiere al estudio de los posibles desarrollos futuros en el ámbito de la seguridad y el orden público, teniendo en cuenta factores como cambios demográficos, avances tecnológicos, y evolución del crimen organizado, con el propósito de orientar la toma de decisiones y la planificación estratégica en las instituciones policiales.
Seguridad Nacional	General Philippe Le Naour	La prospectiva de seguridad nacional es el estudio sistemático y prospectivo de las amenazas y oportunidades que enfrenta un país en el ámbito de la seguridad, con el objetivo de anticipar posibles escenarios futuros y desarrollar estrategias efectivas para proteger los intereses nacionales.

Fuente: Plan Estratégico de la Policía Nacional del Ecuador 2021-2025.

Una vez revisado algunas definiciones, coincidimos en que la prospectiva es una herramienta que se adapta en cualquier ámbito, permitiendo anticipar los posibles escenarios futuros, para la toma de decisiones, por parte del decisor, a través de decisiones estratégicas en el presente.

Al referirnos a planificación, es importante realizar un cuadro comparativo de semejanzas y diferencias de la prospectiva y la planificación estratégica desde el ámbito de la gestión de talento humano.

Tabla 17

Semejanzas y diferencias de la prospectiva y la planificación estratégica

Características	Prospectiva de talento humano	Planificación Estratégica de talento humano
Definición	Proceso de anticipar las necesidades futuras del talento humano y comprender las tendencias emergentes en el mercado laboral para tomar decisiones informadas y estratégicas en la gestión del talento.	Proceso de establecer objetivos a largo plazo y desarrollar estrategias para adquirir, desarrollar y retener el talento necesario para alcanzar los objetivos organizacionales.
Enfoque	Futuro.	Presente y futuro.
Alcance	Amplio de forma general.	Enfoque específico en la gestión del talento y su impacto en la estrategia organizacional.
Herramientas	Escenarios futuros, análisis del mercado laboral, análisis de competencias, tendencias emergentes.	Análisis de las brechas del talento humano, evaluación del desempeño, programas de desarrollo de liderazgo, planificación de la sucesión.
Proceso	Continuo y adaptativo.	Planificación a corto, mediano y largo plazo.
Grado de incertidumbre	Asume la incertidumbre del futuro.	Se enfoca en reducir la incertidumbre.
Base de conocimiento	Tendencias, datos históricos, intuición, análisis del mercado laboral.	Datos históricos, análisis de competencias, evaluaciones de desempeño.
Orientación	Orientada al futuro y a la anticipación.	Orientada al presente y a la acción.

Fuente: Plan Estratégico de la Policía Nacional del Ecuador 2021-2025.

Ya en la aplicación, y mediante el uso de la caja de herramientas de prospectiva de Michel Godet, se presentan los escenarios deseable y pesimista para el talento humano de la Policía Nacional del Ecuador al año 2040.

Escenario deseable

Para el año 2040, la Policía Nacional se caracteriza por tener un talento humano eficiente, profesional y comprometido con su misión constitucional, experimentado una profunda transformación impulsada por la adopción de tecnologías avanzadas y la implementación de prácticas innovadoras en su gestión operativa. Este avance se ha visto reflejado en la

integración de sistemas de inteligencia artificial, robótica, vigilancia digital, análisis predictivo delictual, tecnología de reconocimiento de patrones, vehículos aéreos no tripulados, policía comunitaria digital, blockchain, internet de las cosas y centros de operaciones integradas.

Estas innovaciones han permitido a la Policía Nacional anticipar y prevenir delitos de manera eficiente y oportuna, mejorando así la seguridad ciudadana y el orden público. Además, se ha observado un incremento en el número de servidores policiales con perfiles profesionales altamente capacitados, especializados y específicos, lo que ha contribuido a la implementación exitosa de estas tecnologías.

Como parte de este proceso de transformación, se han desarrollado programas de capacitación continua para garantizar que los servidores policiales puedan utilizar estas herramientas de manera ética y eficiente. Asimismo, se ha establecido un Plan de Carrera Integral que incluye procesos de atracción laboral, profesional, permanencia y rotación. También, a nivel nacional, sus miembros poseen vivienda fiscal, un adecuado sistema de salud y fortalecimiento del sistema de seguridad social y cesantía. De esta manera, se promueve el desarrollo y el bienestar de los servidores policiales y sus familias.

En cuanto al equipamiento policial, se ha priorizado la seguridad personal de los servidores policiales con la adopción de uniformes y equipos de protección personal ligeros, flexibles y altamente resistentes a diversos tipos de amenazas químicas, biológicas, radiológicas y nucleares. Además, se ha mejorado su dotación policial con dispositivos de comunicación avanzados, armas letales y no letales, chalecos de protección balística inteligentes y dispositivos de reconocimiento facial y biometría.

Para fortalecer la formación académica y profesional de los servidores policiales, se ha puesto en funcionamiento la Universidad de Seguridad Ciudadana y Ciencias Policiales, ofreciendo programas de formación y especialización acordes a los subsistemas de prevención, investigación e inteligencia. Este enfoque educativo ha permitido contar con servidores policiales con formación académica de tercer y cuarto nivel, incluyendo doctorados en áreas para el nivel estratégico, táctico y operacional. Además de aportar en líneas de investigación del comportamiento delictual y fortaleciendo proyectos de vinculación con la sociedad.

También, se ha implementado el Observatorio de Análisis Criminológico Integral (OACP), donde expertos de diversas especialidades elaboran acciones y medidas de prevención para mitigar las amenazas a la seguridad ciudadana y el orden público. Este enfoque multidisciplinario ha contribuido a una gestión policial con altos estándares de transparencia y rendición de cuentas, garantizando la integridad y la legitimidad de los procedimientos policiales y administrativos.

Esta transformación institucional ha permitido ser una policía referente en Latinoamérica y ha fortalecido la relación entre la policía y la sociedad ecuatoriana, promoviendo la confianza mutua y protegiendo el libre ejercicio de los derechos y la seguridad de las personas dentro del territorio nacional.

Escenario pesimista

Para el año 2040, la Policía Nacional se encuentra inmersa en un contexto desafiante, caracterizado por la presencia de un talento humano desmotivado, agotado y con un incremento de la tasa de cesaciones. Estos factores son altamente significativos y perjudiciales para la seguridad ciudadana, el orden público en el país y debilita la estructura institucional.

El crecimiento descontrolado del crimen organizado transnacional ha generado una diversificación en sus actividades ilícitas, abarcando delitos asociados con el terrorismo, trata de personas, lavado de activos, tráfico de drogas, armas de fuego, minería ilegal, medicamentos falsos, tráfico ilegal de madera, fauna silvestre y bienes culturales. Esta expansión ha dado lugar a la creación de ecosistemas criminales en diversas regiones del territorio nacional, sobrepasando la capacidad de respuesta de la Policía Nacional.

La situación se ve agravada por la falta de medios logísticos, tecnología emergente, prácticas de innovación en la gestión operativa para los subsistemas de prevención, investigación e inteligencia. La carencia de uniformes adecuados para el entorno y el nivel de peligro e insuficiente equipamiento táctico y protección policial, ha resultado en un incremento del número de servidores policiales fallecidos.

Paralelamente, esto ha exacerbado los problemas de postulación y reclutamiento, ya que la profesión policial se percibe como de alto riesgo y poco atractiva para los potenciales candidatos. La ausencia de servidores policiales con perfiles para el dominio de tecnologías emergentes y la falta de capacitación han llevado a un servicio ineficiente ante las nuevas modalidades delictivas y la expansión de Ciberdelitos.

La carencia de un Plan de Carrera Profesional afecta la profesionalización, permanencia y rotación de los servidores policiales, junto con déficits de habitabilidad y vivienda fiscal y servicios de salud. La corrupción y falta de transparencia dentro de las filas policiales, junto con la complicidad con la delincuencia organizada, han llevado a la desconfianza en la institución, erosionando la legitimidad de la policía y generando tensiones sociales.

En consecuencia, todo esto ha tenido un impacto significativo en el incremento de la tasa de homicidios y de la delincuencia a nivel nacional, convirtiendo al Estado ecuatoriano en uno de los países más peligrosos a nivel latinoamericano y mundial.

IMPORTANTE

Prospectiva Policial.- Está relacionada al estudio del entorno interno y externo que puedan afectar a la seguridad ciudadana y orden público, utilizando métodos prospectivos para la elaboración de los posibles escenarios en el futuro, con la finalidad de orientar la toma de decisiones y a la planificación estratégica institucional.

3.9 Políticas de talento humano

Para la administración por objetivos (APO), es importante establecer como una estrategia y las políticas buscan alinearse y consolidar los objetivos institucionales, una vez que permitan direccionar los diferentes niveles organizacionales. Esto se logra mediante un conjunto de principios y directrices establecidas para gestionar eficazmente al talento humano, incluyendo aspectos como: reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo y retención del capital humano.

También, las acciones pueden incluir elementos de evaluación continua, incentivos, compensación y la creación de un ambiente laboral positivo y motivador, lo que permite a las organizaciones maximizar el rendimiento de sus trabajadores, fomentar la innovación, la creatividad y adaptarse a cambios en el mercado laboral y tecnológico, para promover un ambiente laboral productivo y satisfactorio.

Con respecto a la definición de políticas de talento

humano, varios autores argumentan su definición, señalada a continuación en la siguiente tabla resumen.

Tabla 18

Definición de Políticas de talento humano

Autor	Definición
Wayne Cascio (1998)	<i>Las políticas de talento humano son el conjunto de procesos y procedimientos diseñados para maximizar el rendimiento de los empleados y su contribución al éxito organizacional, mediante la atracción, retención y desarrollo del mejor talento disponible.</i>
Michael Armstrong	<i>La política de talento humano es el marco estratégico que guía la gestión de los recursos humanos en una organización, estableciendo los principios y las prácticas para atraer, retener y desarrollar el talento necesario para alcanzar los objetivos corporativos.</i>

Fuente: Autores.

Ahora bien, es necesario establecer lineamientos claves de las políticas de talento humano en diferentes áreas funcionales. Los detalles específicos de cada política pueden variar según las necesidades y la cultura organizacional.

Tabla 19

Lineamientos claves de las políticas de talento humano

Área de políticas de talento humano	Lineamientos
Selección y contratación	<ul style="list-style-type: none"> • Definir perfiles de puesto claros. • Implementar procesos de reclutamiento efectivos. • Realizar evaluaciones objetivas de candidatos. • Garantizar igualdad de oportunidades en el proceso de selección.
Desarrollo y capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar necesidades de capacitación. • Ofrecer programas de formación y desarrollo. • Fomentar el aprendizaje continuo. • Apoyar el desarrollo de habilidades blandas y técnicas.
Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer criterios de evaluación claros y objetivos. • Realizar evaluaciones regulares y sistemáticas. • Proporcionar retroalimentación constructiva. • Vincular la evaluación del desempeño con incentivos y reconocimientos.
Compensación y beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer políticas de compensación competitivas. • Ofrecer un paquete de beneficios atractivo. • Garantizar equidad y transparencia en la compensación. • Incluir incentivos basados en el rendimiento.
Retención del talento	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un ambiente de trabajo positivo y motivador. • Promover el desarrollo profesional y la movilidad interna. • Reconocer y premiar el desempeño sobresaliente. • Fomentar un buen equilibrio entre trabajo y vida personal.
Gestión del Desempeño y Desarrollo Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer metas claras y alcanzables. • Facilitar el crecimiento y la progresión en la carrera. • Proporcionar oportunidades de mentoría y entrenamiento. • Identificar y desarrollar talento interno.

Fuente: Autores.

Por otra parte, se desarrolló una relación práctica sobre las políticas para cada uno de los subsistemas de administración de talento humano de la Policía Nacional, propuesta realizada con el fin de conseguir mejores niveles de rendimiento en la gestión y garantizar la eficacia en el desempeño laboral y clima organizacional.

Figura 49

Subsistemas de Administración de Talento Humano de la Policía Nacional



Fuente: Autoría propia

Tabla 20

Políticas de la Gestión de Talento Humano de la Policía Nacional

Ejes de Acción	Política
Reclutamiento y Selección	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar un estudio técnico la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano con la Dirección Nacional de Educación, para establecer el número de servidores policiales postulantes para el ingreso a las filas policiales en relación al cargo y género. • Ejecutar procesos eficaces de reclutamiento y selección que permita el ingreso a las filas institucionales de los mejores perfiles cualificados, para el cumplimiento misional. • Actualizar, innovar y customizar herramientas de gestión de talento humano para los procesos de reclutamiento, preselección y selección.
Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la malla académica para que sea implementada adecuadamente, conforme a las políticas emitidas por los entes rectores de educación superior, para la planificación, el control y evaluación de la gestión académica. • b) Implementar en la malla académica de formación y especialización direccionando el contenido violencia de género, violencia intrafamiliar, acoso sexual y laboral a la práctica cotidiana.

	<ul style="list-style-type: none"> • c) Actualizar y orientar los procesos formativos con estudios de pertinencia, ajustados a la realidad nacional y dinámica social, observando problemáticas de seguridad, violencia y delincuencia. • d) Procurar una formación especializada direccionada a brindar las facilidades académicas y curriculares que permitan la continuidad en la obtención de un cuarto nivel educativo que avalen no solo la experticia institucional.
<p>Educación y Capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Respetar las leyes y reglamentos que se encuentran en vigencia en la educación superior. • Debe existir coherencia en la doctrina y formación policial y programas académicos. • Todos los programas, cursos y/o cualquier evento académico, propenderán a la garantía, promoción y respeto irrestricto a los derechos y libertades individuales, conjuntamente con mantener y mejorar los niveles de profesionalización y motivación laboral. • Promover la educación de las y los servidores policiales, respecto a los principios de igualdad de género y no discriminación. • Implementar y fomentar capacitaciones, talleres educativos, seminarios, foros u otros eventos académicos enfocados a mujeres, con la finalidad de promover la concientización de la problemática y prevención de la violencia de género, violencia intrafamiliar, el acoso sexual y laboral.
<p>Desarrollo Profesional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar el Plan de Carrera Técnico Profesional Especializado, donde se ubique al talento humano por sus competencias, a fin de mejorar las oportunidades de crecimiento profesional y brindar un servicio eficiente y eficaz con calidez a la comunidad. • Fortalecer la igualdad de oportunidades de acuerdo al plan de carrera acorde a sus competencias. • Impulsar el potencial y la mejora del desempeño de los servidores policiales, a través de procesos de formación, capacitación y especialización, como factor clave para un eficaz desarrollo profesional y crecimiento personal. • Promover el aprovechamiento de las capacidades y competencias de las y los servidores policiales, de acuerdo al nivel de gestión, rol y grado, en los subsistemas servicios y especialidades de la institución • Garantizar el acceso libre a las y los servidores policiales a cursos de capacitación y especialización que oferte la institución u otras instituciones públicas y/o privadas afines a la carrera policial, dentro y fuera del país, sin distinción de grado jerárquico, edad y tiempo de servicio, siempre y cuando apruebe los procesos de selección y cuente con las competencias técnicas. • Planificar y ejecutar procesos de movilidad para el talento humano institucional, de acuerdo a estudios técnicos que prioricen la estabilidad emocional y profesional, propendiendo a ser ubicados de acuerdo a la región geográfica de su domicilio civil y la disponibilidad del orgánico institucional diseñado sobre la base de la priorización y demanda de seguridad ciudadana. • Garantizar la participación de los servidores policiales en los planes de carrera diseñados dentro de los diferentes subsistemas preventivo, investigativo e inteligencia anti delincuencia. • Mejorar los mecanismos de acceso de los y las servidores policiales a todos los niveles de la institución en los diferentes cargos, de acuerdo al nivel de gestión rol y grado. • Para las oportunidades de capacitación, se debe considerar el potencial de cada colaborador y ser discutidas con total transparencia.

Bienestar Social

- Motivar la permanencia de las y los servidores policiales, buscando su perfeccionamiento en carreras que den aporte y desarrollo a áreas técnicas de la institución y así permitirles desarrollar aptitudes a largo plazo.
 - Los planes de sucesión que se refieren a la previsión de las necesidades de la institución serán compaginados, con los planes de desarrollo de carrera establecidos.
 - Las motivaciones laborales, como son los cursos, comisiones, se otorgan únicamente en función de la aptitud, la experiencia, los resultados y el potencial del servidor, independientemente de su grado jerárquico, etnia, sexo, religión o edad.
 - Mantener la flexibilidad como un requisito para la evolución profesional; los servidores policiales pueden tener la factibilidad de trasladarse a otros países a fin de adquirir una experiencia internacional y participar en iniciativas de desarrollo con instituciones similares.
-
- Fomentar el buen vivir para los servidores policiales en las unidades y dependencias policiales.
 - Implementar procesos de motivación permanente, a fin de ofrecer el mejor ambiente de trabajo, satisfaciendo las expectativas y necesidades personales y profesionales de los servidores policiales.
 - Brindar asesoramiento, orientación y acompañamiento en situaciones que afecten el estado anímico de las y los servidores policiales, que se ven inmersos en retenciones judiciales, divorcios, mala administración financiera, a fin de precautelar la estabilidad emocional y reducir los índices de absentismo laboral.
 - Impulsar actividades socio profesionales y culturales, a fin de fortalecer el involucramiento e integración del núcleo familiar, mencionadas acciones son importantes para mantener la estabilidad emocional y laboral de los servidores policiales y fortalecer el bienestar familiar.
 - Propender al desarrollo de actividades deportivas para las y los servidores policiales, mediante programas evaluados por la Dirección Nacional de Educación, a fin de mejorar las aptitudes físicas y disminuir los niveles de estrés laboral.
 - Asegurar la rehabilitación y tratamiento médico de las y los servidores policiales con problemas de adicciones, que se orienten a la reinserción laboral y social.
 - Asegurar la confidencialidad en el manejo y entrega de información sobre personas con problemas de alcohol y dependencia a sustancias estupefacientes o psicotrópicas, a través de un proceso regulado que garantice la reserva de los datos proporcionados a organismos competentes, cuya utilidad de la información esté destinada a estudios institucionales o de ayuda a las y los servidores policiales.
 - Realizar un análisis técnico de las y los servidores policiales previa asignación de vivienda fiscal, centros de cuidado infantil, u otros beneficios a los que puedan ser beneficiarios.
 - Coordinar con las áreas de Logística y/o Financiera, la movilización del menaje de casa para las y los servidores policiales que ha sido designado con el traslado a una unidad de destino fuera de su lugar de domicilio civil.
 - Impulsar campañas dirigidas a las y los servidores policiales, sobre salud sexual y reproductiva, maternidad y paternidad responsable.
 - Elaborar y ejecutar la política integrada de protección social de la Policía Nacional del Ecuador.

	<ul style="list-style-type: none">• Aplicar la normativa legal interna de la Dirección Nacional de Bienestar Social, Seguridad y Salud Ocupacional con enfoque a la protección y desarrollo social, para la armónica convivencia y satisfacción de las y los servidores policiales y sus familias.• Realizar un seguimiento oportuno y adecuado a los temas de violencia intrafamiliar, a cargo de la Dirección Nacional de Bienestar Social, Seguridad y Salud Ocupacional.
Seguridad y Salud Ocupacional	<ul style="list-style-type: none">• Prevenir en las y los servidores policiales enfermedades profesionales, producto de las actividades laborales.• Implementar planes de salud y seguridad ocupacional, a fin de generar un ambiente adecuado de trabajo para las y los servidores policiales.• Realizar exámenes pre - ocupacionales y ocupacionales a fin de determinar la idoneidad para el cumplimiento del cargo asignado.• Realizar la intervención psicológica a servidores policiales que han estado inmersos en altas condiciones de estrés laboral o que han generado desequilibrio emocional.• Mejorar permanentemente la infraestructura física y la entrega de medios logísticos para el eficiente desempeño de la labor policial, evaluando su funcionabilidad y condición.• Promover el desarrollo, implantación e integración, del sistema de seguridad y salud ocupacional, con todos sus procesos administrativos y operativos de talento humano, orientados a establecer la mejora continua en todas las operaciones y condiciones de trabajo, garantizando la optimización en el manejo de los recursos económicos y tecnológicos necesarios la prevención de afectaciones laborales.• Impulsar los proyectos de interés institucional para mitigar los riesgos derivados de la actividad policial; identificando, midiendo y evaluando los parámetros técnico-legales y que estén alineados a la gestión del talento humano.• Desarrollar programas para que la alta Dirección Institucional, en ejes preventivo e investigativo puedan adquirir competencias sobre sus responsabilidades integradas del sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional.• Fomentar la gestión de planes de acción, preventivo, correctivo y predictivo, a través de investigaciones de carácter técnico-académico, con el fin de proporcionar herramientas innovadoras que propicien el bienestar de las y los servidores policial.• Generar programas de capacitación, entrenamiento y adiestramiento en materia de gestión de prevención de riesgos integrales destinados a fortalecer la formación y la cultura de prevención de riesgos.• Aportar con el criterio técnico para el desarrollo de programas de equipos de protección colectiva e individual de las y los servidores policiales, que están destinados a la disminución de la exposición a los riesgos propios del servicio policial.
Clima Laboral y Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Fortalecer el respeto, consideración y disciplina entre las y los servidores policiales en los diferentes niveles de gestión, rol y grados jerárquicos, a fin de crear un adecuado clima laboral.• Realizar estudios de clima laboral y desarrollar planes de acción sobre la base de indicadores que permitan brindar un adecuado ambiente de trabajo.• Fortalecer la cultura organizacional, con la erradicación de creencias y prácticas que fomenten discriminación y condiciones de desigualdad hacia las mujeres, en especial la violencia de género.

Fuente: Autoría propia

Capítulo IV

Organización del talento humano



4.1 Modelado de trabajo

El modelado de trabajo comprende un conjunto de funciones (tareas o atribuciones), como posición definida en la estructura organizacional plasmada gráficamente en un organigrama. Las posiciones de los cargos en el organigrama son las que definen las relaciones e interfaz entre todos los cargos. Para realizar proyecciones de puestos, a continuación, se mencionan tres modelos: clásico, humanista y situacional.

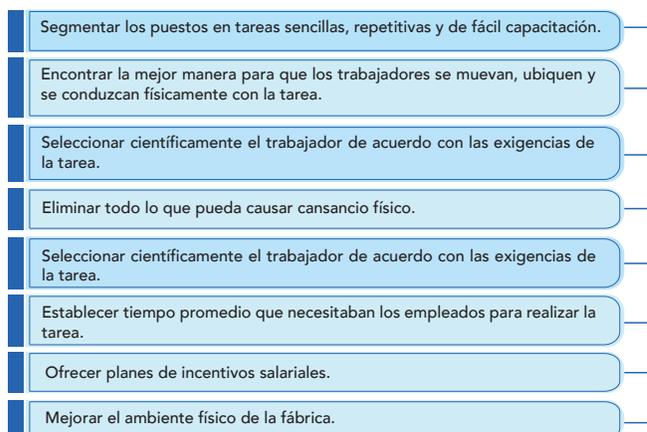
Modelo clásico

En el primer caso, la administración científica sostenía que sólo mediante métodos científicos se podían proyectar los puestos y capacitar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible. En este modelo, predomina la idea de que cuanto más simples y repetitivas fueran las tareas, mayor sería la eficiencia del trabajador.

Las características principales de este modelo son:

Figura 50

Características del modelo clásico



Fuente: Autoría propia

Modelo humanista o de relaciones humanas

Este modelo surge con la escuela de relaciones humanas durante la década de 1930 y representaba el modelo administrativo de la época. El concepto de persona humana pasó de Homo economicus (el hombre motivado por las recompensas salariales) a Homo social (el hombre motivado por los incentivos sociales).

Con la teoría de las relaciones humana surgen los primeros estudios sobre el liderazgo, la motivación, las comunicaciones y demás asuntos relacionados con las personas. El interés en las tareas (administración científica) y el interés en la estructura (teoría clásica) se sustituyeron por el interés en las personas.

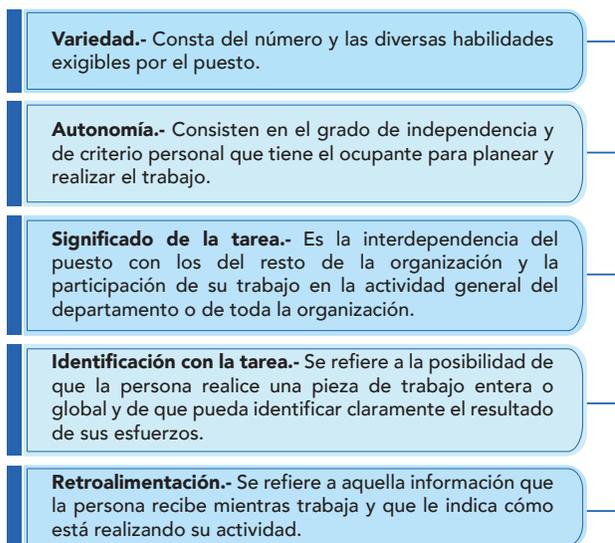
Modelo situacional

Es un enfoque más moderno y amplio que considera tanto las diferencias individuales y las tareas involucradas. De ahí su nombre, ya que depende de la adecuación del diseño del puesto a estas dos variables. En el modelo situacional convergen tres variables: la estructura de la organización, la tarea y la persona que la desempeñará. Este enfoque es cambiante y va de acuerdo con el desempeño personal del ocupante y del desarrollo tecnológico de la tarea.

En este enfoque, existen cinco dimensiones esenciales para el diseño situacional de los puestos como se indica en la figura 51.

Figura 51

Dimensiones del diseño situacional



Fuente: Autoría propia

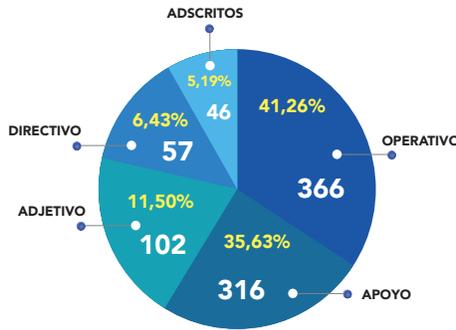
En el caso institucional, el modelado de cargos es diseñado, observando como primera variable, el grado jerárquico, que son un total de 17 grados: nueve en el grupo directivo y ocho en técnico operativo. Respecto al número de puestos, está supeditado a la demanda de seguridad ciudadana, población, índice delincriminal y otras variables. Sin embargo, se somete en gran parte a la voluntad política para realizar incrementos que alimenten la pirámide jerárquica. Los perfiles del cargo son diseñados de acuerdo a la competencia y atribuciones y los ocupantes son seleccionados de acuerdo a su perfil y su grado de relación en el cumplimiento de requisitos y perfil profesional. Es decir, el modelado de trabajo toma más variables del modelo situacional.

Con respecto a los cargos al momento se encuentran diseñados 887 cargos, que constan dentro del Manual de descripción, valoración y clasificación de cargos de la Policía Nacional (2023). Estos están distribuidos dentro de la estructura institucional de la siguiente manera.

Tabla 21 y Figura 52

Cargos en la Policía Nacional del Ecuador

Resumen del cargo		
Nivel	Numérico	%
Directivo	57	6,43
Adjetivo	102	11,50
Apoyo	316	35,63
Operativo	366	41,26
Adscritos	46	5,19
TOTAL	887	100,00



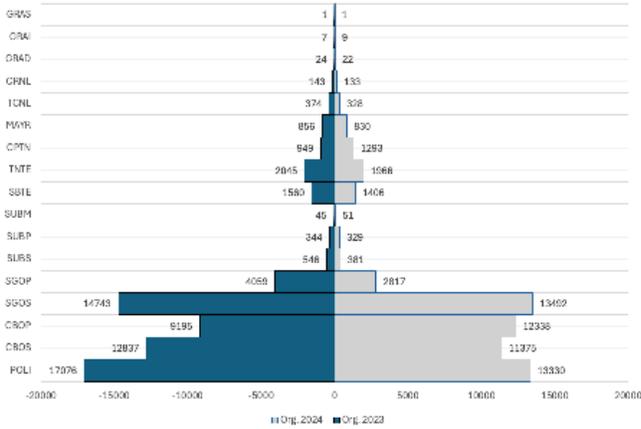
Fuente: Autoría propia

Con respecto al orgánico numérico para el año 2023 se aprobó un numérico de 64.804 puestos, mientras que al 2024 se aprobó un numérico de 60.101, existiendo una reducción en la planta, debido a que los ingresos de servidores policiales, como se lo mencionó anteriormente, obedecen a decisiones políticas en las que influye en gran parte el presupuesto del Estado.

A continuación, para ilustración se presenta en la Figura 53 la distribución por grados jerárquicos de los numéricos diseñados y aprobados en el orgánico numérico institucional para los años 2023 y 2024.

Figura 53

Distribución por grados jerárquicos



Fuente: Autoría propia

En conclusión, el modelado de cargos en la institución obedece a la creación de nuevas unidades y servicios, considerando principalmente el grado jerárquico como requisito y como perfil profesional que demanda la competencia y funciones del cargo encomendado. Los puestos de trabajo tienden a reducirse: mientras más van ascendiendo en la pirámide jerárquica, más se incrementa la salida de personas a partir de los 20 años, tiempo en el cual puede acogerse al retiro voluntario.

4.2 Características sociodemográficas de la población policial al 2024

La característica sociodemográfica incluye factores como edad, sexo, educación y estado civil. Esta información es utilizada como insumo fundamental para gestionar el riesgo psicosocial y el diagnóstico de las condiciones de salud. Es decir, se transforma en un instrumento básico dentro del modelo de Seguridad y Salud en el Trabajo.

En este sentido, es necesario crear variables en el perfil sociodemográfico, a fin de conocer las características de la población policial y tener el insumo básico para la planificación de los servidores policiales, que involucra traslados, habitabilidad, diseño de cargos, ascensos y otros. Conforme a la evolución del talento humano de los servidores policiales es importante considerar el incremento en los años y en el grado, para lo que se establece la siguiente dinámica presentada en la tabla 22.

Tabla 22

Numérico policial

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Oficiales Superiores	442	479	448	577	624	600	647	844	794	815	844	903	891	917	1011	1065	1187	1321	1308	1278
Oficiales Subalternos	1686	1849	2066	2086	2183	2277	2475	2299	2326	2400	2664	2941	2897	3184	3402	3657	3749	3802	4509	4488
Clases y Policías	28978	32852	36794	35896	36632	35752	35621	36752	38683	39538	41446	42476	42558	43359	44526	45498	46383	46521	51978	51718
Total	31106	35180	39308	38559	39439	38629	38743	39895	41803	42753	44954	46320	46346	47460	48939	50220	51319	51644	57795	57184

Fuente: Sección de Tecnologías de la información y comunicación - Dirección Nacional de Administración de Talento Humano.

En esta información se observa que existe una dinámica de crecimiento en los diferentes grados de los servidores policiales desde el año 2004 hasta el año 2023. Para esto, se establece la siguiente lectura:

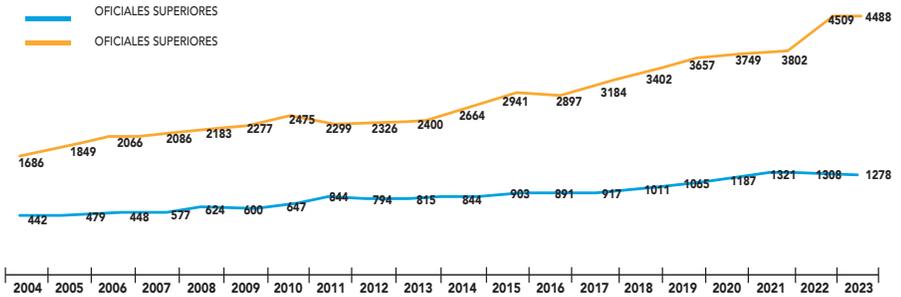
- En el año 2004, el numérico de oficiales superiores fue de 442 y para el año 2023 un total de 1278, teniendo un incremento del 186% del valor absoluto.
- En el año 2004, el numérico de oficiales subalternos fue de 1686 y para el año 2023 un total de 4488, teniendo un incremento del 166 % del valor absoluto.
- En el año 2004, el numérico de clases y policías fue de 28978 y para el año 2023 un total de 51418, teniendo un incremento del 77% del valor absoluto.

En consecuencia, en el año 2004 el numérico total de

servidores policiales fue de 31108 y para el año 2023 un total de 57184 con un incremento del 45% de la población policial.

Figura 54

Incremento de la población policial, nivel directivo



Fuente: Sección de Tecnologías de la información y comunicación - Dirección Nacional de Administración de Talento Humano.

Figura 55

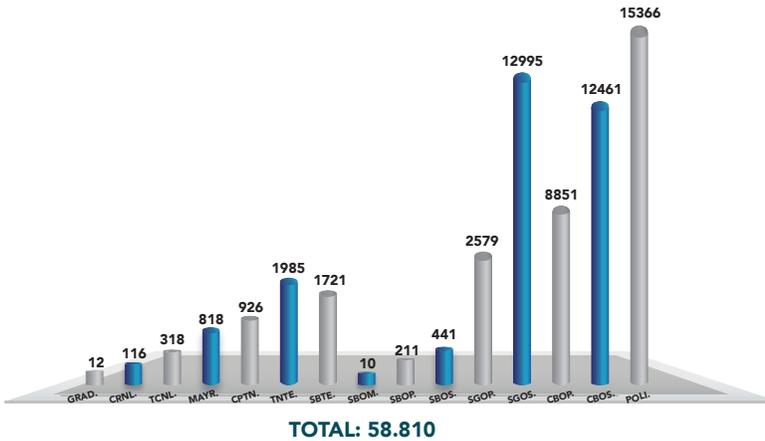
Incremento de la población policial, nivel técnico operativo



Fuente: Sección de Tecnologías de la información y comunicación - Dirección Nacional de Administración de Talento Humano.

Figura 56

Número de servidores policiales al 2024, por grados jerárquicos



Fuente: Sección de Tecnologías de la información y comunicación - Dirección Nacional de Administración de Talento Humano.

En conclusión, en el año 2004, el numérico total de servidores policiales fue de 28978 y para el año 2024 un total de 58810, teniendo un incremento del 102% en 20 años.

En segundo lugar, se hace referencia a la dinámica de la evolución de la cesación de servidores policiales desde el año 2000 hasta el año 2023, para lo cual se establece lo siguiente en la tabla 23.

Tabla 23

Cesación de servidores policiales

Año	Oficiales Superiores	Oficiales Subalternos	Clases y Policías
2000	43	27	790
2001	18	27	914
2002	37	21	690
2003	47	57	740
2004	43	16	882
2005	29	22	809
2006	39	13	834
2007	41	13	924
2008	44	30	803
2009	82	107	954
2010	40	81	1059
2011	30	28	942
2012	51	33	855
2013	62	87	1577
2014	67	62	1995
2015	59	44	1714
2016	139	41	1676
2017	91	48	1275
2018	78	17	1069
2019	72	18	924
2020	84	24	1189
2021	73	35	831
2022	149	51	2234
2023	101	51	3742
Total	1519	953	29422

Fuente: Sección de Tecnologías de la información y comunicación - Dirección Nacional de Administración de Talento Humano.

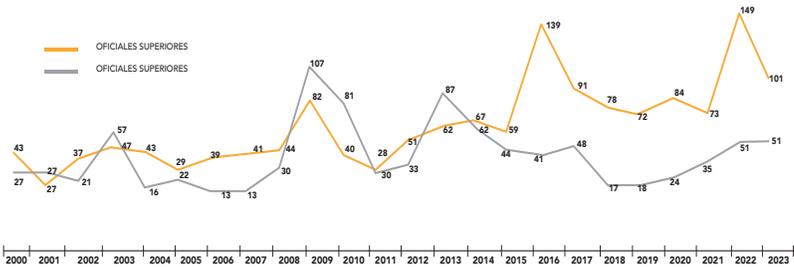
En relación a esta información, la cesación de servidores policiales, desde el año 2000 hasta el año 2023, tuvo la siguiente tendencia:

- En el año 2000, el numérico de oficiales superiores cesados fue de 43 y para el año 2023 un total de 101, teniendo un incremento del 135% del valor absoluto.
- En el año 2000, el numérico de oficiales subalternos fue de 27 y para el año 2023 un total de 51, teniendo un incremento del 88 % del valor absoluto.

• En el año 2000, el número de clases y policiales fue 790 y para el año 2023 un total de 3742, teniendo un incremento del 374% del valor absoluto.

Figura 57

Número de cesaciones de servidores policiales al 2023, nivel directivo



Fuente: Sección de Tecnologías de la información y comunicación - Dirección Nacional de Administración de Talento Humano.

Figura 58

Número de cesaciones de servidores policiales al 2023, nivel técnico operativo



Fuente: Sección de Tecnologías de la información y comunicación - Dirección Nacional de Administración de Talento Humano.

Por consiguiente, desde el año 2000 hasta el año 2023 el número total de servidores policiales cesados del nivel directivo fue de 2472 y del nivel técnico operativo 29442. Esto da un total de 31914 cesados en 23 años.

En tercer lugar, se revisa el evolutivo de la dinámica de los servidores policiales fallecidos desde el año 2000 hasta el año 2023, para lo cual se establece lo siguiente en la tabla 24.

Tabla 24

Servidores policiales fallecidos

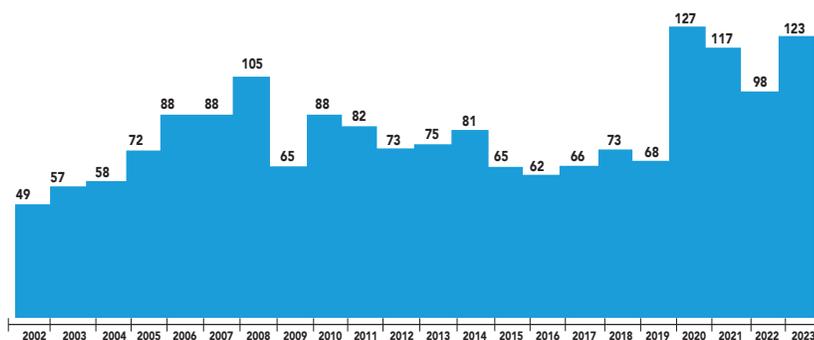
Año	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Número	49	57	58	72	88	88	105	65	88	82	73	75	81	65	62	66	73	68	127	117	98	123

Fuente: Sección de Tecnologías de la información y comunicación - Dirección Nacional de Administración de Talento Humano.

En relación al numérico de servidores policiales fallecidos, se puede observar que el año 2022 fue de 49 y para el año 2023 fue de 123, teniendo un incremento del 151% del valor absoluto.

Figura 59

Servidores policiales fallecidos



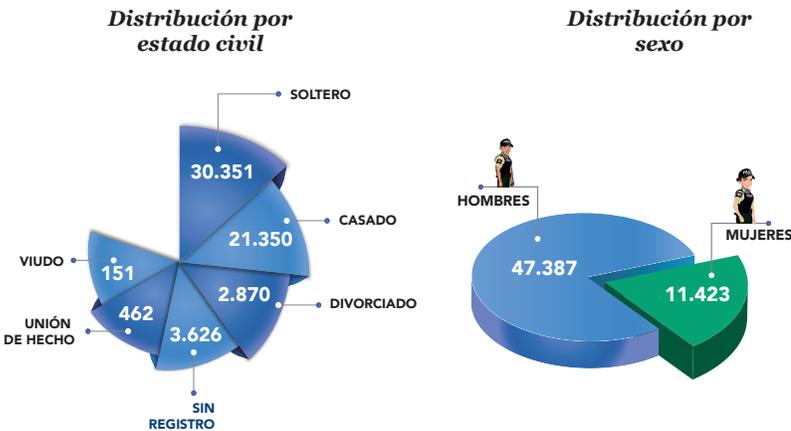
Fuente: Sección de Tecnologías de la información y comunicación - Dirección Nacional de Administración de Talento Humano.

En conclusión, desde el año 2002 hasta el año 2023, el número total de servidores policiales fallecidos fue de 1780 fallecidos en 21 años. De igual forma, con relación a los gráficos de estado civil, sexo y tipo de alta en el año 2024, se puede observar los siguientes resultados:

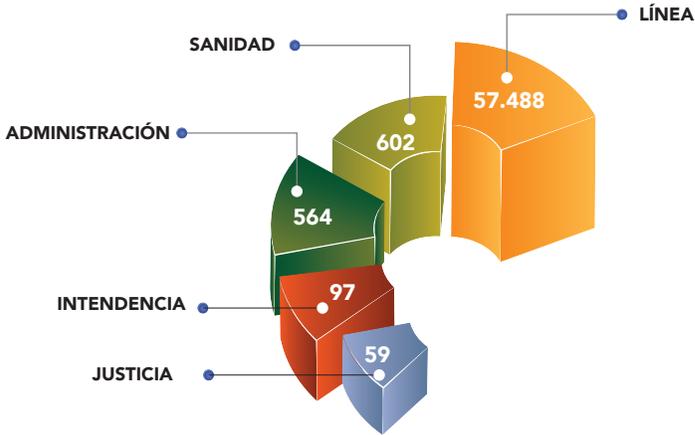
- En el año 2024, el numérico de servidores policiales solteros es de 30.351, casados 21.350, divorciados 2.870, sin registro 3.626, unión de hecho 462 y viudo 151.
- En el año 2024, el numérico de servidores policiales de sexo masculino es de 47.387 y de sexo femenino 11.423.
- En el año 2024, el numérico de servidores policiales de distribución por tipo de alta fue de línea 57.488, sanidad 602, administración 564, intendencia 97 y justicia 59.

Figura 60

Datos actuales de los servidores policiales



Distribución por tipo de Alta



Fuente: Sección de Tecnologías de la información y comunicación - Dirección Nacional de Administración de Talento Humano.

4.3 Plan de Carrera

El plan de carrera institucional nace de un estudio denominado “Plan de carrera técnico - profesional por competencias para cargos clave en la Policía Nacional del Ecuador” (2015). Dentro de este estudio se identifican algunos nudos críticos:

- Para alcanzar la promoción o ascenso jerárquico, dentro de cada cuadro jerárquico, anteriormente se lo realizaba con los requisitos de la Ley de Personal y para efectos de la remuneración mensual, se consideraba el grado jerárquico y su tiempo de permanencia en el mismo.
- Dentro de la arquitectura estructural, se encuentran diseñados puestos y cargos, tanto en el área administrativa,

de apoyo y operativo. Estos son ocupados de acuerdo a la jerarquía y especialización en el servicio.

Si se observa este sendero laboral, se colige que no existía necesariamente un desarrollo profesional del ocupante en los diferentes puestos de trabajo al que era destinado, ya que no se consideran las competencias funcionales, técnicas o específicas identificadas en un perfil de puesto.

Por otro lado, el servidor policial, por la naturaleza de la institución, está sujeto a traslados y movimientos de servidores policiales, ubicándolo en algunos casos, sin observar su área de especialización o capacitación, además, que no fueron desarrollados y/o capacitados para cubrir determinados puestos. Esto señalaba la falta de un programa de capacitación paralelo a los puestos, que permita desarrollar las competencias necesarias que requieren cada uno de ellos, con base en una malla curricular o micro malla por cada puesto y/o cargo.

Al no existir la definición del perfil ideal del puesto y del ocupante, se dificultaba el conocer o evaluar las brechas existentes y qué servidor policial ocupante es el más idóneo o tiene competencias potenciales para ser desarrolladas y ocupar las diferentes plazas de trabajo.

En razón de la misión institucional encargada constitucionalmente, la organización cuenta con varios servicios y funciones de características diferentes, que en muchos casos son servicios únicos dentro del sector público. Esta particularidad conlleva una alta responsabilidad e impacto en la sociedad y requiere de la institución un desarrollo permanente de su talento humano que sea idóneo para cubrir puestos clave que se encuentran dentro de la estructura.

Con respecto a la formación, los servidores capacitados por la institución, o a su vez, los que se han financiado de forma personal, no siempre están desempeñándose en los puestos de área de su estudio, debido a varios factores como: movilidad, grado jerárquico, falta de oportunidades para acceder a un puesto u otros factores determinantes que limitan la optimización del talento humano con base en competencias.

Al contrario de esta posición, existen personas que, por su conocimiento, se vuelven “indispensables” o no ceden su puesto o cargo por mantener un status quo, o bien, por no tener un puesto de ascenso inmediato y de proyección, o a su vez, por no existir remplazo con las competencias requeridas, u otros factores que no permiten que otra persona asuma la función, provocando un estancamiento o empoderamiento de un cargo.

Al no existir un plan de carrera técnico - profesional, orientado a las funciones del cargo que garantice una trayectoria profesional dentro de un área determinada, generaba desmotivación laboral. En algunos casos, esto provocaba la desvinculación del personal de manera inmediata, luego de cumplir sus 20 años de servicio, ya que las opciones del mercado laboral y por su capacitación, conocimiento y experiencia, tienden a ser más atractivas por razones salariales u otros beneficios o condiciones laborales. Este contexto, producía una “fuga de talentos” lo que no permitía un desarrollo constante en los procesos, además de no existir un procedimiento determinado para realizar una adecuada transferencia de conocimientos.

Finalmente, al no contar con la identificación de competencias y mapeo de cargos clave, no se podían realizar

planes de sucesión, capacitación programada y orientada al cierre de brechas. Para identificar el potencial talento escondido y desarrollar una metodología de evaluación objetiva orientada a resultados, la implementación de planes de motivación y generación de acciones concretas, en función al desarrollo de las personas y a los objetivos institucionales.

La propuesta para la creación de un plan de carrera técnico - profesional por competencias buscaba garantizar al servidor policial cualificado ocupar cargos clave dentro de un área determinada. Esto se daba de acuerdo al perfil profesional estructurado por competencias institucionales y funcionales. El plan determinaba qué servidor puede ocupar cargos calificados de alta sensibilidad o impacto, mediante la determinación de rasgos y factores de personalidad y protocolo neuropsicológico de funciones ejecutivas. Así, se podría definir un perfil técnico que garantice desarrollo profesional dentro de una estructura matricial donde exista la posibilidad de desplazarse, tanto de forma vertical como horizontal en cargos similares, de acuerdo a sus competencias.

Consecuentemente, se busca la optimización de talento humano, la planificación de rotación, movilidad, capacitación, evaluación y, si es el caso, la implementación de protocolos de intervención de estimulación y entrenamiento neuro-cognitivo, para mejorar el perfil de las funciones ejecutivas, visualizando resultados a través de indicadores de productividad cuali-cuantitativo.

De la implementación de este estudio, se obtuvo una actualización del Diccionario de competencias, Manual de competencias y metodología para la implementación del Plan de Carrera.

Además, para el desarrollo del estudio y con el objetivo de implementar y sostener su viabilidad a largo plazo, se ha establecido dentro de la estructura de la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano, el Departamento de Desarrollo Profesional. Este departamento posee la competencia necesaria y actualmente está en proceso de elaboración del Plan de Carrera de la Policía Nacional del Ecuador.

4.4 Modelo Educativo

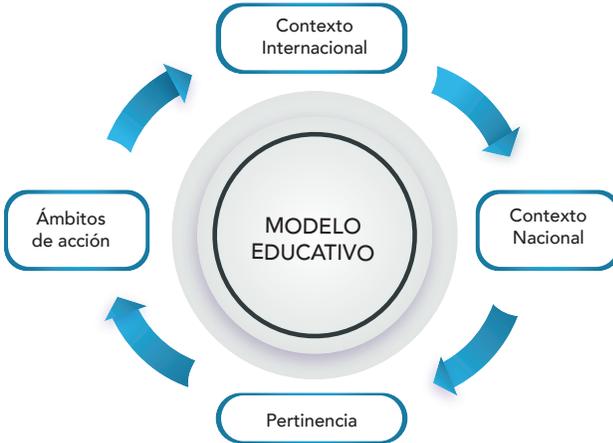
Cuando se refiere a un modelo educativo sin duda, se pretende promover una formación integral sobre la base de la perspectiva multinivel y multidimensional, con el objetivo de formar estudiantes críticos, participativos, capaces de asumir su propio desarrollo autónomo, de ser creativos, disciplinados en su vocación de educadores.

El modelo educativo, según Carlos Tünnermann Bernheim (2008) “es la concreción, en términos pedagógicos, de los paradigmas educativos que una institución profesa y que sirve de referencia para todas las funciones que cumple (docencia, investigación, extensión, vinculación y servicios), a fin de hacer realidad su proyecto educativo” (p. 14). En este sentido, un modelo educativo es el conjunto de reglas y normas creadas para generar una estructura de conocimiento por medio de enfoques pedagógicos.

En la figura 61, se muestra cómo el modelo educativo debe relacionarse con otros aspectos en la sociedad.

Figura 61

Elementos de un modelo educativo



Fuente: Autoría propia.

En lo que respecta al sistema educativo policial, este ha ido desarrollando diferentes procesos a la par de los cambios y contextos sociales. Todos ellos parten de su visión doctrinaria policial, basada en principios y valores, fundamentados en los procesos educativos ejecutados en todos los niveles y que deben guardar concordancia a la normativa y ordenamiento jurídico.

En el sistema educativo, la rectoría de todos los procesos académicos que se imparten a favor de los servidores policiales, está bajo la Dirección Nacional de Educación. Este organismo cuenta con un modelo educativo que integra la propuesta de gestión académica institucional. Dentro de este contexto, el sistema educativo está conformado por las siguientes dependencias: Escuela Superior de Policía, Escuelas de Formación para Técnicos Operativos, Academia de Estudios

Estratégicos y Centro de Educación Continúa Avanzada de la Policía Nacional del Ecuador.

Además, cuenta con Liceos Policiales y, como organismo adscrito, la Universidad de Seguridad Ciudadana y Ciencias Policiales, creada por Decreto de Ley, publicado en el registro oficial el 08 de febrero del 2024.

Todo el sistema educativo descrito debe ser concordante a la oferta académica institucional y la necesidad de formación y capacitación, plasmada en los diferentes programas académicos y diseños curriculares que se definen en los procesos de planificación, ejecución y evaluación.

Por lo tanto, el modelo educativo se convierte en referente rector para la planificación macro, meso y micro curricular. A este, deberán adscribirse todos quienes son parte del sistema educativo policial, desarrollando los supuestos filosóficos, teóricos, pedagógicos y metodológicos, guardando los debidos estándares de la calidad en la educación.

En este punto, se relaciona el sistema de educación con la gestión del talento humano, debido a principios e instrumentos curriculares que proporcionan lineamientos relacionados a la formación profesional, especialización policial y cursos de ascenso. Estos deben guardar relación a la misión, competencia y visión institucional.

Consecuentemente, el sistema de reclutamiento y selección debe observar las competencias institucionales y técnicas de ingreso de los servidores policiales. Los procesos de formación y capacitación deben alinearse al desarrollo de las competencias y el sistema de evaluación de desempeño medir y ajustar brechas detectadas para retroalimentar al proceso de capacitación.

La educación es el mecanismo más fuerte, a través del cual las sociedades pueden alcanzar un desarrollo importante, permitiendo la igualdad de oportunidades y fortaleciendo el sistema del plan de carrera al interior de la Policía Nacional.

Figura 62

Sistema del plan de carrera al interior de la Policía Nacional



Fuente: Autoría propia.

Capitulo V

La nueva gestión de personas y del conocimiento



5.1 Las nuevas competencias laborales

En primer lugar, es fundamental considerar la evolución industrial que comenzó a finales del siglo XVIII. Desde entonces, el mundo ha sido testigo de transformaciones radicales en el ámbito industrial y tecnológico. Este proceso arrancó con el surgimiento de las máquinas de vapor y se ha extendido hasta nuestros días. Actualmente, el mundo se encuentra en la revolución 4.0 o revolución digital.

El autor Klaus Schwab (2017) establece que: “existe la fusión de tecnologías que diluye los límites entre lo físico, lo biológico y la esfera digital”. Esto surge como el resultado de nuevas tecnologías y ciencias emergentes como: robótica, cadena de bloques, seguridad cibernética, inteligencia artificial, internet de las cosas, nanotecnología, computación cuántica, biotecnología, impresión 3D, vehículos aéreos no tripulados y autónomos, entre otros.

De esta manera, dichos cambios han redefinido la estructura organizativa, administrativa y operativa en las empresas e instituciones públicas y privadas, impactando significativamente en las competencias laborales, habilidades, conocimientos, comportamientos, aptitudes y características personales de los trabajadores.

Tabla 25

Etapas de la revolución industrial

Etapas de la revolución industrial	Competencias laborales
<p>Primera revolución industrial (finales del siglo XVIII – inicios del XIX) Era del vapor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades manuales, uso de herramientas y maquinaria a vapor. • Conocimiento de los procesos de fabricación a vapor. • Capacidad para trabajar en entornos industriales. • Aptitudes básicas de lectura y escritura.

<p>Segunda revolución industrial (finales del siglo XIX - inicios del siglo XX) Era de la ciencia y la electricidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades técnicas avanzadas en el manejo de maquinaria y herramientas de producción más complejas. • Conocimiento de técnicas de producción en masa y líneas de montaje. • Capacidades de organización y gestión en el ámbito industrial. • Alfabetización básica y habilidades matemáticas.
<p>Tercera revolución Industrial (finales del siglo XX - principios del siglo XXI) Era de la computación y las tecnologías</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias en tecnología de la información y comunicación (TIC). • Capacidad para utilizar sistemas informáticos y software específico para la industria. • Habilidades en análisis de datos y gestión de la información. • Habilidades de resolución de problemas y adaptabilidad al cambio.
<p>Cuarta Revolución Industrial o Digital (actualidad) Era de la inteligencia artificial, robótica y computación cuántica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias digitales avanzadas, incluyendo inteligencia artificial, aprendizaje automático y análisis de big data. • Conocimientos en tecnologías emergentes como la robótica, la realidad aumentada y la impresión 3D. • Habilidades en ciberseguridad y protección de datos. • Capacidad para trabajar en entornos altamente automatizados y colaborativos. • Habilidades de pensamiento crítico, creatividad y resolución de problemas. • Fusión de tecnologías emergentes. • Ética e identidad. • Gobernanza ágil. • Disrupción empresarial. • Perturbación a empleos y habilidades. • Seguridad y conflicto. • Innovación y productividad.

Fuente: Elaboración propia.

Efectivamente, el desarrollo industrial y tecnológico ha provocado numerosas transformaciones y modificaciones en la clasificación y estructura de las competencias laborales. Ahora, estas competencias están relacionadas con el conocimiento, comportamiento, habilidades, aptitudes y características personales, lo que ha llevado a una transformación significativa en los componentes del modelo por competencias laborales.

Además, otro factor crucial en la formulación de las nuevas competencias laborales para los servidores policiales, está intrínsecamente vinculado con las amenazas que comprometen a la seguridad integral del país. Estas intimidaciones se materializan a través de una variedad de

delitos que afectan a diferentes bienes jurídicos del Estado, las personas y sociedad. Entre los principales bienes públicos están: inviolabilidad de la vida, libertad personal, derecho a la propiedad, migración, recursos naturales no renovables, actividad hidrocarburífera, eficiencia de la administración pública, seguridad de los activos de los sistemas de información y comunicación, entre otros.

Resulta claro que las amenazas emergen de diversos tipos de delincuencia y actores no estatales, quienes emplean una combinación de métodos tradicionales y tecnológicos para realizar los actos delictivos. Esta situación lleva a establecer la siguiente ecuación: a medida que la tecnología avanza también lo hace la delincuencia, lo que resulta en un incremento de los delitos.

$$X_1 + X_2 = 0$$

Siendo que:

X₁= Avances tecnológicos

X₂= Delincuencia

0 = Número de delitos

De hecho, los avances tecnológicos representan un factor crucial que subraya la necesidad de desarrollar competencias especializadas. Estas competencias especializadas permitirán a los servidores policiales mitigar eficazmente las amenazas derivadas de la delincuencia, ciberdelincuencia y ciberterrorismo, para garantizar la seguridad interna del Estado ecuatoriano.

A continuación, se propone una propuesta del perfil de competencias para el servidor policial preventivo para el año 2040.

Tabla 26

Perfil de competencias para el servidor policial preventivo

Conocimientos Requeridos	Actividades
<p>Seguridad cibernética</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los principios básicos sobre ciberespacio, ciberseguridad, ciberdelitos, ciberataques, ciberterrorismo y ciberdelincuencia. • Conocer los conceptos básicos sobre los métodos y medios utilizados por parte de la ciberdelincuencia para el cometimiento de los ciberdelitos. • Conocer sobre el ordenamiento jurídico y las regulaciones al ciberespacio y la seguridad cibernética. • Conocer los procedimientos policiales sobre los delitos informáticos. • Conocer sobre la protección del lugar de los hechos ante el cometimiento de delitos informáticos. • Conocer sobre la preservación de la cadena de custodia y la conservación de los indicios digitales. • Identificar los incidentes de ciberataques y ciberdelitos por parte de la ciberdelincuencia • Conocer sobre las medidas de prevención de ciberseguridad. • Conocer sobre las tecnologías emergentes y las amenazas que pueden causar a la seguridad cibernética, ciudadana y al orden público. • Conocer el modelo de gestión operativa para la mitigación efectiva y oportuna de los ciberdelitos, ciberataques por parte de la ciberdelincuencia y ciberterrorismo. • Conocer las directivas, manuales, instructivos y protocolos que regulan el manejo de seguridad cibernética.
<p>Inteligencia Artificial (IA)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los principios básicos sobre inteligencia artificial, simulación sensorial, agentes inteligentes, lógica difusa, lenguajes naturales, sistemas expertos, redes neurales y las amenazas que pueden causar a la seguridad cibernética, ciudadana y al orden público. • Conocer sobre la normativa legal que regula a la IA. • Conocer los manuales, instructivos y protocolos que regulan el manejo de la IA. • Conocer sobre la aplicación de la IA, en la identificación de los ciberdelitos, análisis de datos y automatización de procesos. • Conocer sobre la protección del lugar de los hechos, para el manejo correcto de los indicios digitales con IA. • Conocer sobre la preservación de la cadena de custodia y la conservación de los indicios con IA. • Conocer las medidas de prevención sobre correcto uso de la IA.
<p>Aprendizaje automático (machine-learning)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los principios básicos sobre aprendizaje automático (<i>machine learning</i>) y las amenazas que pueden causar a la seguridad ciudadana y al orden público. • Conocer las medidas de prevención sobre el correcto uso del aprendizaje automático.
<p>Computación en la nube (cloud computing)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los principios básicos sobre la computación en la nube (<i>cloud computing</i>) y las amenazas que pueden causar a la seguridad ciudadana y al orden público. • Conocer las medidas de prevención sobre el correcto uso de la computación en la nube.

<p>Realidad aumentada</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los principios básicos sobre la realidad aumentada y las amenazas que pueden causar a la seguridad ciudadana y al orden público. • Conocer las medidas de prevención sobre el correcto uso de la realidad aumentada.
<p>Procesamiento de datos (data mining)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los principios básicos sobre procesamientos de datos y las amenazas que pueden causar a la seguridad ciudadana y al orden público. • Conocer las medidas de prevención sobre el procesamiento de datos.
<p>Big Data</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los principios básicos sobre el manejo de la big data y las amenazas que pueden causar a la seguridad ciudadana y al orden público. • Conocer las medidas de prevención sobre el análisis de grandes datos.
<p>Redes 5G</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los principios básicos de la tecnología emergente sobre redes 5 G y las amenazas que pueden causar a la seguridad ciudadana y al orden público. • Conocer las medidas de prevención sobre las redes 5G.
<p>Internet de las cosas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los principios básicos sobre internet de las cosas y las amenazas que pueden causar a la seguridad ciudadana y al orden público. • Conocer las medidas de prevención sobre internet de las cosas.
<p>Internet de las cosas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los principios básicos sobre internet de las cosas y las amenazas que pueden causar a la seguridad ciudadana y al orden público. • Conocer las medidas de prevención sobre internet de las cosas.
<p>Cadena de bloques (Blockchain)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los principios básicos de la tecnología emergente sobre la cadena de bloques (Blockchain) y las amenazas que pueden causar a la seguridad ciudadana y al orden público. • Conocer las medidas de prevención sobre la cadena de bloques.
<p>Impresión 3D Avanzada</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los principios básicos sobre impresión avanzada en 3D y las amenazas que pueden causar a la seguridad ciudadana y al orden público. • Conocer las medidas de prevención sobre la impresión 3D avanzada.
<p>Criptomonedas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los principios básicos sobre criptomonedas y las amenazas que pueden causar a la seguridad ciudadana y al orden público. • Conocer las medidas de prevención sobre criptomonedas.
<p>Interfaz natural de usuario NUI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los principios básicos sobre interfaz natural de usuario y las amenazas que pueden causar a la seguridad ciudadana y al orden público. • Conocer las medidas de prevención sobre interfaz natural de usuario NUI.

Robótica	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los principios básicos sobre robótica y las amenazas que pueden causar a la seguridad ciudadana y orden público. • Conocer el manejo de los robots para los procedimientos policiales. • Conocer sobre el manejo de los robots humanoides para el patrullaje policial y la policía comunitaria digital.
Computación cuántica	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los principios básicos sobre la computación cuántica y las amenazas contra la seguridad ciudadana y orden público.
Nanotecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los principios básicos sobre nanotecnología y las amenazas que puede ocasionar a la seguridad ciudadana y orden público.
Vehículos aéreos no tripulados	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los principios básicos sobre los vehículos aéreos no tripulados y las amenazas que puede ocasionar a la seguridad ciudadana y orden público.
Transhumanismo	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer sobre la corriente filosófica del transhumanismo y como va influir en la seguridad ciudadana y orden público.
Conocimientos Técnicos	Actividades
Manejo de implantes de realidad aumentada	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el manejo de implantes de realidad aumentada para la efectividad y seguridad de las operaciones policiales a través de la aplicación de los siguientes medios: visualización de datos en tiempo real, comunicación mejorada, análisis del entorno, capacitación, simulación de operaciones policiales, documentación y evidencia de las operaciones policiales.
Manejo de implantes de comunicación mejorada	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el manejo de implantes de comunicación mejorada entre los servidores policiales y el Centro de Comando de Operaciones, permitiendo la transmisión de mensajes codificados de forma segura y la recepción de actualizaciones en tiempo real de las emergencias y procedimientos policiales.
Manejo de implantes biométricos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el manejo de los implantes biométricos para escanear e identificar a personas mediante características biométricas, a través de huellas dactilares, iris o incluso análisis de ADN, para la identificación rápida y precisa de personas sospechosas, terroristas y actores no estatales.
Manejo de implantes de mejora física	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el manejo de los implantes de mejora física para incrementar la resistencia, la fuerza y la velocidad en los procedimientos policiales de manera efectiva y aumentar su seguridad en situaciones peligrosas.
Manejo de implantes de monitoreo de salud	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el manejo de implantes de monitoreo de salud ocupacional para identificar alertas potenciales, tempranas y de agotamiento físico.

Manejo de implantes de localización GPS	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el manejo de los implantes de localización GPS, para el control y evaluación de los servidores policiales, como también la atención de forma inmediata de las emergencias ciudadanas y de su integridad física.
Manejo de implantes de identificación de sustancias	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el manejo de los implantes de identificación de sustancias químicas, estupefacientes y psicotrópicas para detectar sustancias ilícitas, bombas y explosivos.
Manejo de implantes de traducción de idiomas	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el manejo de los implantes de traducción instantánea de idiomas, para la atención de las emergencias y procedimientos policiales con ciudadanos extranjeros que hayan cometido algún tipo delito o contravención.
Manejo de los robots humanoides	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el manejo de los robots humanoides sobre su funcionamiento y la normativa legal que regula su relación social con la ciudadanía y el Estado.
Manejo de chalecos de protección balística con tecnología emergente	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el manejo de los chalecos de protección balística con tecnología emergente para su integridad física y la efectividad en el desempeño de sus funciones operativas.
Habilidades de patrullaje	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de tecnologías emergentes para la vigilancia cibernética y el patrullaje policial. • Uso de inteligencia artificial con análisis predictivo para los patrullajes policiales focalizados en la concentración geográfica de delitos y de factores de riesgo. • Uso de vehículos aéreos no tripulados para el patrullaje policial y la identificación de incivildades y delitos. • Uso de sistemas de vigilancia para la identificación de sospechosos, terroristas y actores no estatales • Uso de robots humanoides para brindar el servicio de policía comunitaria digital y atención ciudadana • Uso de robots humanoides para el patrullaje policial en lugares de concentración geográfica de delitos y de factores de riesgo. • Uso de la big data para los reportes de análisis delictual para predecir la ocurrencia de delitos en el futuro.
Conocimientos Genéricos	Actividades
Relaciones Comunitarias	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la seguridad cibernética sobre tecnologías emergentes y entornos digitales para la prevención de los ciberdelitos por parte de la ciberdelincuencia. • Atención a los grupos vulnerables en el manejo de tecnologías emergentes y entornos digitales. • Campañas a la ciudadanía sobre la prevención de seguridad cibernética. • Atención ciudadana en la plataforma de policía comunitaria digital. • Asambleas comunitarias utilizando plataformas digitales de comunicación. • Contacto ciudadano digital a través de las plataformas digitales de comunicación. • Comités de ciberseguridad • Ferias ciudadanas de seguridad cibernética • Difusión de medios de comunicación digital a la ciudadanía sobre el manejo de tecnologías emergentes a través de los canales de comunicación interna y tradicionales.

<p>Resolución de incidentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de los incidentes por ciberataques y ciberdelitos por parte de los ciberterroristas y la ciberdelincuencia. • Manejo de sistemas de monitoreo y análisis de datos para la identificación de incidentes potenciales o emergentes por parte de los ciberterroristas y la ciberdelincuencia, así, por ejemplo: los delitos informáticos o amenazas en línea. • Manejo de tecnologías emergentes para contener y mitigar el impacto del incidente, por parte de los ciberdelinquentes y ciberterroristas. • Toma de decisiones y del procedimiento policial con incidentes de tecnologías emergentes y entornos digitales. • Uso de la fuerza policial utilizando sus medios y recursos para neutralizar el cometimiento de delitos informáticos con el uso de tecnologías emergentes, robots humanoides, vehículos aéreos no tripulados entre otras amenazas que atenten a la seguridad cibernética y ciudadana. • Uso legítimo de la fuerza contra las personas que hagan uso tecnologías emergentes, robots humanoides, vehículos aéreos no tripulados entre otras que atenten contra la vida del servidor policial o de otras personas.
<p>Competencias Genéricas requeridas</p>	<p>Concepto</p>
<p>Adaptabilidad</p>	<p>Capacidad para acoplarse de forma instantánea a los avances tecnológicos y utilizarlos de manera efectiva en los procedimientos policiales con los incidentes de ciberataques, ciberdelitos y ciberterrorismo.</p>
<p>Resiliencia</p>	<p>Constituye la capacidad de adaptarse, recuperarse y mantener la efectividad en los procedimientos policiales y de atención ante las amenazas y los riesgos en la ciberseguridad, garantizando la protección de la seguridad interna del Estado.</p>
<p>Innovación</p>	<p>Forma parte de la creatividad del servidor policial para la formulación de las operaciones y procedimientos policiales para mitigar los ciberataques y los ciberdelitos por parte de la ciberdelincuencia y el ciberterrorismo.</p>
<p>Pensamiento crítico</p>	<p>Habilidad para desarrollar y ejecutar estrategias conforme a los objetivos institucionales y las tendencias del entorno con la finalidad de garantizar la seguridad cibernética, ciudadana y orden público.</p>
<p>Integración</p>	<p>Establece la coordinación conjunta de los diferentes subsistemas de la Policía Nacional para anticipar, prevenir e investigar los ciberataques y ciberdelitos por parte de la ciberdelincuencia y el ciberterrorismo, con la finalidad de atender el incidente de manera efectiva y coordinada.</p>
<p>Colaboración comunitaria</p>	<p>Fortalecer las relaciones con la comunidad, utilizando medios tecnológicos para fomentar una mayor participación comunitaria y asegurar que la policía trabaje de manera conjunta con los ciudadanos para mantener la seguridad cibernética, ciudadana y orden público.</p>
<p>Aprendizaje continuo</p>	<p>Los servidores policiales deben actualizar sus conocimientos y recibir formación continua sobre el manejo y uso de las nuevas tecnologías, en aspectos técnicos, éticos y legales.</p>
<p>Seguridad información y de datos</p>	<p>Garantiza la protección de la información sensible y confidencial con el manejo de las tecnologías emergentes y de comunicación para la protección e integridad de los procedimientos policiales y de la atención ciudadana.</p>

Comportamiento requerido	Concepto
Integridad digital	Se enfatiza la honestidad y transparencia en el manejo de nuevas tecnologías y de comunicación, asegurando que toda recolección y análisis de datos se realicen de manera imparcial y legal, respetando la privacidad y los derechos de las personas.
Responsabilidad algorítmica	Aborda la necesidad que los servidores policiales comprendan y puedan explicar las decisiones y acciones tomadas en base a sistemas automatizados o asistidos por Inteligencia Artificial o tecnología emergente, garantizando que estos sistemas sean transparentes y sujetos a revisión.
Sostenibilidad	Se incorpora en el uso prudente y estratégico de los recursos tecnológicos y de comunicación, anticipando los impactos a largo plazo de las acciones policiales sobre la comunidad y el medio ambiente.
Respeto a la dignidad humana	Enfatiza el respeto inquebrantable por los derechos humanos y la dignidad de todas las personas, independientemente de su origen, creencias o condición social.
Imparcialidad	Está relacionado con la objetividad y neutralidad en el desempeño de las funciones de los servidores policiales durante el accionar de sus procedimientos policiales y de aplicación de la ley, con un trato justo a todos los ciudadanos, eliminando cualquier sesgo, ya sea humano o tecnológico. Sin favorecer indebidamente a una persona o grupo de personas.
Transparencia	La transparencia no solo en los procedimientos policiales de los servidores policiales, sino también en los procesos y el manejo de tecnología y comunicación, sería esencial para mantener la confianza pública.

Fuente: Pfeffer, J. (2018). Dying for a Paycheck.

En síntesis, las nuevas competencias laborales se ven influenciadas y potenciadas por los avances científicos y tecnológicos, que actúan como catalizadores en la transformación de las organizaciones públicas y privadas.

IMPORTANTE

Tecnologías emergentes.- El término “emergencia”, se refiere al surgimiento y la fusión de nuevas tecnologías, respectivamente, que tienen el potencial de convertirse en tecnologías disruptivas. Entre estas tecnologías se destacan: nanotecnología, biotecnología, tecnologías de información y comunicación (TIC), VIULOnitiva, robótica y la inteligencia artificial. El término comúnmente se refiere a tecnologías que se están desarrollando actualmente o que se espera que estén disponibles dentro de los próximos cinco a diez años y se reserva para tecnologías que están creando y desarrollen efectos sociales o económicos significativos.



5.2 Una mirada actual de la gestión del talento humano de la Policía Nacional del Ecuador

La gestión del talento humano en la Policía Nacional del Ecuador ha experimentado una evolución significativa, en el contexto de la administración de organizaciones modernas. Con la promulgación, en el año 2019, del Estatuto Orgánico por Procesos de la Policía Nacional del Ecuador, se ha iniciado un nuevo enfoque basado en la gestión por procesos. Este enfoque está orientado por la siguiente misión:

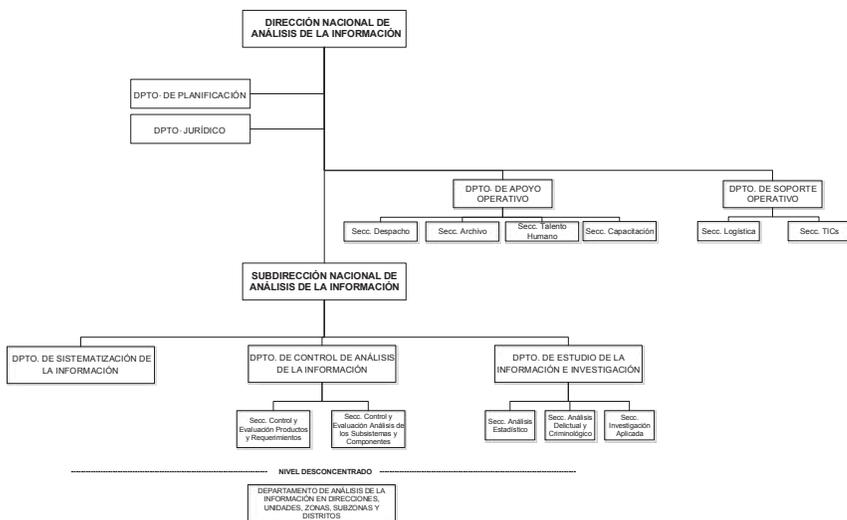
Dirigir, organizar, administrar, gestionar, coordinar, supervisar y controlar el talento humano de la Policía Nacional, a través de los subsistemas del talento humano de su competencia a nivel nacional, la aplicación de leyes, reglamentos, normas e instrumentos técnicos, políticas, métodos y procedimientos en apoyo al cumplimiento de los objetivos institucionales. (Acuerdo MDI, 2019)

De igual manera, la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano está integrada en el mapa de macroprocesos institucionales como un proceso adjetivo, estructurada con los siguientes niveles: asesor, apoyo, soporte, sustantivo y desconcentrado.

Esta estructuración permite la clara definición de responsabilidades, competencias y productos entregables, asociados a los procesos sustantivos. Esto, a su vez, facilita una gestión de talento humano operativamente eficiente. Esta eficiencia se traduce en mejoras continuas, en la calidad de los procesos y en el desarrollo profesional de los servidores policiales.

Figura 63

Estructura posicional de la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano



Fuente: Policía Nacional del Ecuador.

Durante el año 2022, bajo la dirección del General de Distrito Henry Román Tapia Lafuente, la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano de la Policía Nacional del Ecuador, implementó una transformación significativa, mediante la elaboración y ejecución del Plan de Desarrollo Integral del Talento Humano. Este plan está estructurado en cinco fases, cuyo objetivo principal es promover el desarrollo y bienestar de los servidores policiales y sus familias.

Figura 64

Plan Específico de Desarrollo Integral y Bienestar del talento humano



Fuente: Autoría propia.

Censo Policial

Es el proceso de verificación y actualización de los servidores policiales del nivel directivo y técnico operativo, con la finalidad de identificar el numérico de servidores policiales. Se solicitan datos personales, geográficos y profesionales, información que será utilizada para la mejora de los procesos y el análisis estratégico para la toma de decisiones por parte de la institución policial.

Durante los años 2022 y 2023, el Departamento de Desarrollo Institucional de la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano, realizó el censo policial de los servidores policiales del nivel directivo y técnico operativo. Los resultados se observan en la tabla 27.

Tabla 27

Censo policial 2022

Situación	Numérico
Censados	50.495
Ausencia injustificada	31
Cesaciones	536
Fallecidos	8
Relevo de funciones	102
Medidas administrativas	23
Hombres	42.908
Mujeres	8.287
Total, población policial	51.195

Fuente: DEIN.

Tabla 28

Censo policial 2023

Situación	Numérico
Censados	56.845
Ausencia injustificada	50
Cesaciones	146
Fallecidos	16
Relevo de funciones	55
Sin funciones	2
Relevo de servicio	1
Medidas administrativas	53
No cesados	5
Hombres	45.978
Mujeres	11.205
Total, población policial	57.173

Fuente: DEIN.

Planes, proyectos, acciones de mejora por parte de la DNATH

Es importante considerar el marco de la planificación institucional que rige a la institución policial. La Dirección Nacional de Administración de Talento Humano se encuentra alineada al Plan Estratégico Institucional 2021 -2025, con visión prospectiva al año 2023. Su objetivo institucional estratégico es incrementar el desarrollo y bienestar del talento humano.

Durante la gestión del General de Distrito Henry Román Tapia Lafuente, que abarca los años 2022, 2023 y 2024, la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano (DNATH), implementó una serie de planes, proyectos y acciones de mejora, con el objetivo de optimizar la prestación de los servicios institucionales. Estas iniciativas se centraron en incrementar la eficiencia, eficacia, calidad y transparencia de los servicios, además de fortalecer las estrategias para combatir la corrupción dentro de la institución.

Gestión año 2022

Automatización y desconcentración de la emisión de certificaciones del módulo de Talento Humano de la DNATH.- La implementación de este sistema de automatización ha permitido a los niveles desconcentrados de la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano, emitir dos documentos clave: la certificación de la hoja de vida y el currículum vitae de los servidores policiales a nivel nacional. Esta iniciativa eliminó la necesidad de que los servidores se trasladen hasta la ciudad de Quito para realizar los respectivos trámites, ofreciendo así un servicio más eficiente, oportuno y mejorando la accesibilidad de los servicios.

Manual de procesos de la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano.- Es fundamental destacar que la DNATH, se posicionó como pionera en la implementación de instrumentos técnicos de gestión, destinados a la optimización de los procesos sustantivos administrativos. Esta iniciativa se llevó a cabo con el objetivo de mejorar la eficiencia, eficacia y transparencia en el cumplimiento de los objetivos institucionales y la prestación de servicios a todos los servidores policiales. La adopción del presente instrumento, no solo facilita la gestión administrativa, sino que también asegura una mayor alineación con los componentes de talento humano y las expectativas de rendimiento institucional, demostrando un compromiso con la mejora permanente de los procesos por parte de la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano.

Figura 65

Acceso QR al Manual de procesos de la DNATH



Fuente: Autoría propia.

Registro de actividades de los servidores policiales en el SIIPNE-3W.- Este proyecto institucional de registros tiene como principal objetivo fortalecer el módulo de talento humano para la recopilación y gestión eficiente de datos relevantes sobre los servidores policiales. La información

recabada es esencial para guiar los procesos de evaluación y contribuir a la mejora continua de la administración, así como para el control y monitoreo a nivel nacional.

Mediante este sistema, se generan reportes individuales que incluyen una data histórica de cada servidor, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones y la implementación de políticas.

El proyecto maneja un total de 128 tipos de registros, que abarcan actividades, novedades preliminares y eventualidades relacionadas con los servidores policiales. Además, el presente proyecto cuenta con los siguientes servicios:

- Desconcentración de la emisión de certificados a nivel Zona y Subzona.
- Registro histórico de los francos por motivo de navidad y fin de año.
- Ingreso y registro de solicitudes de permisos por cada servidor policial en el SIIPNE-3W.
- Aplicativo de parte diario sistematizado para todas las dependencias policiales.
- Registro de novedades preliminares por parte de servidores policiales.

La implementación de este proyecto permite una administración más eficaz y un enfoque proactivo en la gestión de recursos humanos dentro del entorno policial, asegurando que los procesos operativos y administrativos sean transparentes y efectivos.

Gestión año 2023

Carreras de interés institucional para la Policía Nacional del Ecuador.- El Departamento de Desarrollo Institucional de la DNATH, en su compromiso por innovar y adaptar el modelo educativo de la institución a las demandas futuras, implementó metodologías de prospectiva estratégica para establecer un enfoque educativo a largo plazo. Este enfoque permitió identificar y definir con precisión las especialidades y carreras que deben ser desarrolladas y ofrecidas por la institución, basándose en un análisis detallado de las vacantes disponibles según el orgánico numérico institucional.

Automatización de los grupos de alta demanda.- El Departamento de vacaciones, licencias y permisos de la DNATH ha implementado un sistema de automatización para la gestión de las vacaciones de los servidores policiales. Este proceso de automatización, permitió que durante el año 2023, un total de 18,454 servidores policiales optaran, de forma voluntaria, tomar sus días de vacaciones, asegurando una distribución equitativa y eficiente para cada servidor policial, para que el servidor policial disfrute su tiempo de descanso con su familia.

Automatización de la liquidación de los haberes de los servidores policiales que solicitaron la cesación.- El Departamento de Nómina de la DNATH ha implementado con éxito la automatización del proceso de liquidación para los servidores policiales que solicitan la cesación voluntaria, utilizando el SIIPNE-3W. La automatización abarca los componentes de días de remuneración, decimoterceros, decimocuartos y fondos de reserva.

De esta manera, se evita que el servidor policial se traslade de cualquier lugar del país hasta la ciudad de Quito o busque

tramitadores para el pago de este proceso. Este nuevo servicio elimina la necesidad que los servidores policiales se trasladen físicamente para gestionar y recibir su liquidación. Además, este sistema reduce significativamente la dependencia de intermediarios o tramitadores. También, de esta manera se garantiza una mejora al servicio y transparencia en el proceso.

Automatización del cambio de cuenta bancaria en el SIIPNE-3W.- El Departamento de Nomina realizó la automatización del cambio de cuenta bancaria para el cobro de la remuneración. Esto permitió que los servidores policiales puedan realizar este proceso en cualquier lugar del país y en línea, eliminando la necesidad de realizar el trámite documental que demoraba hasta 15 días. Con la introducción de esta funcionalidad en el SIIPNE-3W, los servidores policiales pueden realizar cambios en sus cuentas bancarias y gestionar el cobro de sus remuneraciones de manera inmediata y segura desde cualquier dispositivo con acceso a internet.

Atención integral a los derechohabientes de los servidores policiales cesados por fallecimiento.- El proyecto implementado por la Sección de Atención al Cliente de la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano, ha transformado significativamente la tramitación, gestión y ejecución de los procedimientos internos administrativos relacionados con el fallecimiento de los servidores policiales. Esta iniciativa ha mejorado la efectividad y eficiencia de los procesos al establecer una coordinación efectiva entre las diversas dependencias policiales, asegurando una atención integral y oportuna a los derechohabientes.

Antes de la implementación de este proyecto, el proceso administrativo con el fallecimiento de un servidor podía extenderse hasta ocho meses e incluso un año. Sin embargo, gracias a las mejoras introducidas, en la actualidad es posible

completar estos trámites en aproximadamente dos meses, representando una reducción significativa en la duración del proceso. Este avance fue posible mediante la optimización de los flujos de trabajo, la digitalización de documentos y la implementación de un sistema más ágil para la recopilación y procesamiento de información. Además, se incrementaron los canales de comunicación y colaboración entre las dependencias responsables de este proceso, permitiendo gestionar y reducir los tiempos de espera para los derechohabientes.

La implementación de este proyecto no solo ha proporcionado una resolución más rápida y eficiente de los trámites administrativos, sino que también ha mejorado la calidad del servicio ofrecido a los familiares de los servidores policiales fallecidos, asegurando que reciban el soporte necesario durante momentos tan desafiantes.

Revista Panorama del Talento Humano.- La Dirección Nacional de Administración de Talento Humano de la Policía Nacional del Ecuador, por primera ocasión, elaboró la primera edición de la revista Panorama del Talento Humano. La publicación es de carácter informativa, ilustrativa e integradora, siendo un vínculo de expresión colectiva y de información para los servidores policiales.

Esta revista, constituye un producto de la gestión del conocimiento, que permite comunicar y documentar los avances y logros de la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano. A la vez, permite generar un conocimiento organizacional para los servidores policiales, quienes con sus competencias son parte del capital humano, que cumple la misión constitucional, con disciplina y vocación de servicio a la comunidad.

Figura 66

Acceso QR a la Revista Panorama del Talento Humano



Fuente: Autoría propia.

Sistematización de los procesos de Ascenso para los servidores policiales.- La dependencia puso énfasis en el cumplimiento y la mejora de los servicios de la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano. De acuerdo a lo estipulado en el Reglamento de Carrera Profesional para las y los servidores policiales, publicado el 13 de noviembre de 2020 y en cumplimiento a la Disposición Transitoria Tercera sobre el proceso de ascenso de los servidores policiales, la DNATH, en coordinación con la Dirección Nacional de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, se encuentran desarrollando un aplicativo en el SIIPNE-3W para el proceso de ascenso de los servidores policiales, el cual tiene las siguientes características:

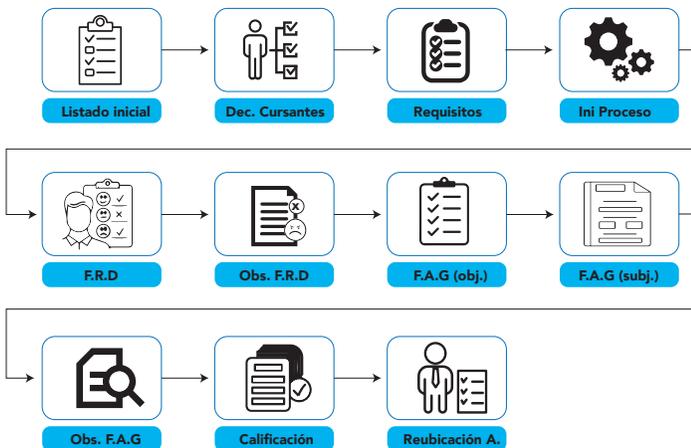
- Las direcciones inmersas en el proceso de ascenso son las responsables de registrar la información conforme a sus competencias.
- Notificaciones internas de inicio del curso de ascenso a través de los aplicativos habilitados para el uso de la secretaría del Consejo de Generales.
- Registro de calificaciones de los servidores policiales.
- De manera automática el analista de la Sección de Ascenso, recopila y descarga reportes de la información de las dependencias inmersas en el proceso de ascenso.

- Notificaciones externas de inicio del proceso de ascenso a través del SIIPNE-3W a los servidores policiales del nivel directivo y técnico operativo.
- El servidor policial podrá realizar las observaciones al formulario del proceso de ascenso a través del SIIPNE-3W.
- Una vez de la aceptación por parte del servidor policial, a través del acto de simple administración, se actualizará el Formulario de Recopilación de Datos.
- Generación automática de la matriz de calificación para el ascenso, en el que se otorgará al servidor policial la nota de ascenso y su antigüedad.

Este sistema permitirá optimizar los tiempos del proceso de ascenso y garantizar la transparencia en la evaluación de los servidores policiales que se encuentran inmersos al inmediato grado superior.

Figura 67

Esquema de la sistematización del proceso de ascenso de los servidores policiales



Fuente: Sección de ascensos Dirección Nacional de Administración de Talento Humano.

Sello distintivo de la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano.- En el año de 1975, surge la Dirección General de Personal con su primer sello distintivo. Este se componía de dos círculos de color negro. En la parte superior, una leyenda que dice “COMANDANCIA GENERAL DE POLICÍA” y en la parte inferior una leyenda que dice “DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL”. De igual forma, en la parte central se observa el escudo de la Policía Nacional del Ecuador y en su parte inferior una leyenda que dice Quito - Ecuador.

Figura 68

Sello de la Dirección General de Personal año 1999



Fuente: Dirección Nacional de Administración del Talento Humano.

Posteriormente, en el año 2019, con la promulgación del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la Policía Nacional del Ecuador, surge la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano. Es así que se establece una nueva propuesta del sello distintivo de la Dirección, con la finalidad de actualizar y estructurar la identidad visual y pertenencia de quienes conforman dicha dependencia.

Esta propuesta de nuevo sello toma en consideración la competencia de la Dirección y su misión, como también

sus componentes que expresan el arduo trabajo, mística y dedicación que posee la Dirección, para el cumplimiento de sus objetivos institucionales y desarrollo integral de los servidores policiales en la institución.

La presente propuesta, actualmente, se encuentra en el Honorable Consejo de Generales de la Policía Nacional para su aprobación. Es importante tomar en consideración la descripción de los elementos que contiene esta heráldica y que se describen a continuación en la figura 69.

Figura 69

Heráldica de la propuesta de nuevo escudo de la Dirección Nacional de Administración del Talento Humano



Heráldica del escudo de la Dirección Nacional de Talento Humano

Imagen	Nombre	Descripción
	CÍRCULO EXTERNO COLOR AZUL	El significado esta figura geométrica representa la universalidad, el origen, la comunidad y la unidad primordial de donde todo surge. El color azul es uno de los colores principales de la institución que representa lealtad, confianza, estabilidad y sabiduría, necesarias en el quehacer encomendado a la Policía Nacional.
	TEXTO SUPERIOR TEXTO INFERIOR	En la parte superior aparece la frase "POLICÍA NACIONAL DEL ECUADOR" como elemento principal o descripción de la institución en color azul En la parte inferior la frase "DIRECCIÓN NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO" como elemento de cohesión a la institucional. Dos círculos pequeños como elemento de la unidad de las dos frases.
	CÍRCULO DE COLORES	Parte superior el color amarillo, color azul, color rojo que se encuentra los colores de la bandera del Ecuador y tienen el mismo significado de los símbolos patrios Parte inferior el color plomo plata y azul representan los colores institucionales, de la Bandera de la Policía Nacional del Ecuador, que significan lealtad, confianza, estabilidad y sabiduría, necesarias en el quehacer encomendado a la Policía Nacional.
	CORONA DE LAURELES	El laurel desde la antigüedad ha sido la representación simbólica de la victoria y de la gloria, y su uso aquí resalta de forma sobresaliente los méritos del talento humano dentro de los y las servidores y servidoras policiales.
	CÍRCULO DE COLOR AZUL CIELO Y ESTRELLA DE 6 PUNTAS	El círculo de color azul cielo este asociado a la protección, calma y paz que transmite. La estrella de 6 puntas de color blanco está formada por 2 triángulos enlazados que forman 6 pequeños triángulos que representan la unión y armonía entre ambos sexos, hombre y mujer.
	ICONOS DE PERSONAS	Los 6 iconos de personas que forman la estrella, fortalecen visión de equidad de género dentro de la institución Los colores amarillo, azul y rojo son los colores patrios; y los colores gris, naranja y negro representan la plurinacionalidad y diversidad de género de los servidores policiales.
	LETRAS COLOR DORADO	Estas letras son las iniciales de la "DIRECCIÓN NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO" cuyo color dorado transmite la conducción policial de ciencia, nobleza y sabiduría.

Fuente: Dirección Nacional de Administración del Talento Humano.



Plan Anticorrupción de la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano y su nivel desconcentrado de la Policía Nacional del Ecuador.-

La sociedad ecuatoriana plantea nuevas exigencias a la gestión policial, no solo en la reducción del nivel de violencia y delincuencia, sino también a su parte organizativa, operativa, y administrativa, en especial, en la lucha contra los actos de corrupción. Según el portal del periódico digital Primicia, “la corrupción ha sido un daño permanente y constante que le ha costado al país USD. 70.000 millones en los últimos 14 años” (Primicias, 2021).

En este mismo contexto, según el ranking de corrupción de los países de América Latina, el Ecuador se encuentra ubicado en el décimo puesto del índice de capacidad de detectar, castigar y prevenir la corrupción (Americas Society / Council of the Americas, 2023).

El Departamento de Planificación de la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano implementó el mencionado plan, tomando en consideración que la lucha contra la corrupción requiere de acciones que permitan fortalecer los controles internos y la transparencia en los diferentes procesos administrativos que presta esta Dirección y su nivel desconcentrado. Los servidores policiales y servidores civiles que laboran en dichas dependencias están regidos por un conjunto de normas, creencias, costumbres, principios y valores que son entendidos, aceptados y practicados, día a día, durante el desempeño de sus funciones y competencias.

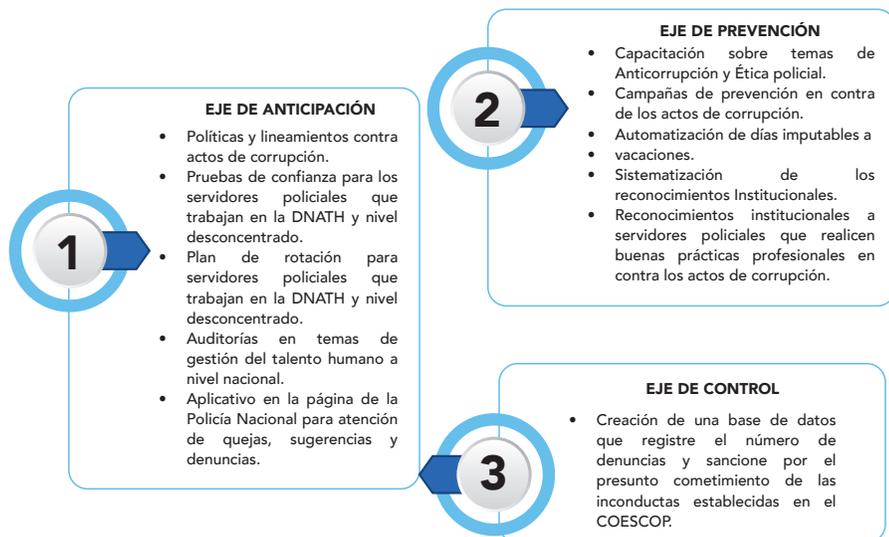
De esta manera, el Plan Anticorrupción permite transparentar los procesos administrativos del subsistema de Talento Humano a nivel nacional. Los ejes de anticipación, prevención y control tienen como finalidad prevenir actos de corrupción por parte de servidores policiales y empleados

civiles que laboran en la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano y su nivel desconcentrado.

El servidor policial es un agente de la autoridad que representa a la ley y tiene la gran responsabilidad de mantener en alto el prestigio de la institución. Además, sus actuaciones con la ciudadanía y con otros servidores policiales demuestran absoluta imparcialidad y apego a los procedimientos legales. La implementación de este plan, no solo refuerza la política de tolerancia cero hacia la corrupción, sino que también propende a garantizar una adecuada prestación de los servicios institucionales con eficiencia, calidad y transparencia.

Figura 70

Ejes de acción Plan anticorrupción DNATH



Fuente: Dirección Nacional de Administración del Talento Humano.

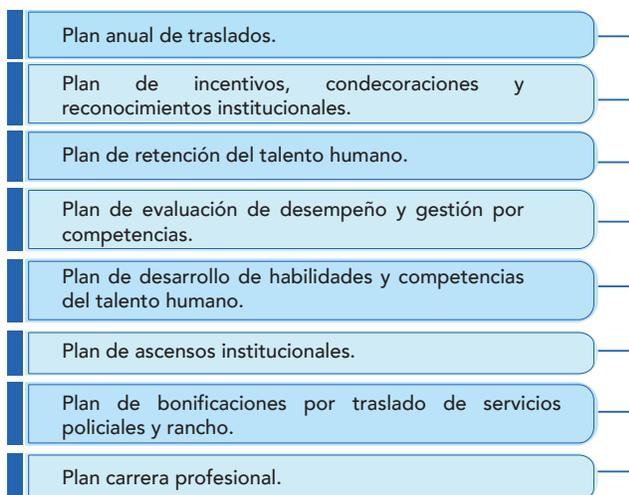
PlandeTransformaciónInstitucionalEje2“Talento Humano”.- El presente Plan ha sido meticulosamente elaborado por la Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica de la Policía Nacional del Ecuador, con el objetivo incrementar la efectividad de la seguridad y el desarrollo institucional.

El Eje 2 del plan, dedicado exclusivamente a la Gestión del Talento Humano, se titula “Plan de Carrera” y está programado para ser ejecutado hasta el año 2025. Este eje incluye un conjunto de ocho productos entregables, que han sido diseñados para ser implementados por la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano.

Los entregables antes mencionados se encuentran en proceso de formulación e implementación. El porcentaje de avance del primer cuatrimestre del 2024 es de 35%. A continuación, en la figura 71 se detallan los entregables a ser considerados en el presente plan:

Figura 71

Entregables del Eje 2 “Talento Humano”



Fuente: Dirección Nacional de Administración del Talento Humano.

Manual de procesos del nivel desconcentrado.- Constituye un instrumento técnico de gestión para el nivel desconcentrado de la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano. A nivel de la Policía Nacional del Ecuador, es la pionera en generar la estandarización de las acciones por parte de los especialistas, analistas o asistentes de talento humano del nivel desconcentrado. Entre los elementos del manual está la ejecución de la elaboración del orgánico numérico, asignaciones, designaciones y programación de vacaciones, con la finalidad de manejar los recursos de forma eficiente y sobre todo transparentar los procesos administrativos de la administración de talento humano.

Clima organizacional.- El éxito sostenido de las grandes instituciones a nivel mundial puede atribuirse, en gran medida, a la adopción de estrategias enfocadas en la capacitación continua, la motivación, la implementación de incentivos adecuados, el fortalecimiento de competencias y el bienestar general de su talento humano. Es así que la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano de la Policía Nacional del Ecuador ha implementado una estrategia de planificación a nivel nacional destinada a optimizar el eje de clima organizacional dentro de la institución.

Esta iniciativa se centra en los siguientes aspectos clave:

Capacitación continua.- A través de la implementación de programas de formación y desarrollo profesional que aseguran que todos los servidores policiales cuentan con habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones eficazmente. Esto incluye, no solo entrenamiento técnico, sino también capacitación continua en áreas como ética, liderazgo y manejo del estrés.

En el año 2023, se realizó un plan con 75 capacitaciones

en diferentes temas como: liderazgo, relaciones humanas, uso de herramientas de gestión policial, valores, doctrina, programación neurolingüística, relaciones humanas, prevención de la discriminación y violencia en ámbitos laboral y familiar. De esta manera, se logró capacitar aproximadamente 2.250 servidores policiales a nivel nacional.

También, la Dirección, por primera vez, realizó el I Curso Internacional de gestión de talento humano, con invitados de Argentina, Bolivia, Paraguay y Brasil.

Motivación.- La Dirección Nacional de Administración de Talento Humano ha implementado una serie de iniciativas destinadas a fortalecer el bienestar y el desarrollo profesional de los servidores policiales a nivel nacional. Entre estas iniciativas, se destacan las charlas motivacionales y las políticas de género institucional, diseñadas para prevenir la discriminación y cualquier tipo de violencia, tanto en el ámbito laboral como familiar. Estas políticas y charlas buscan crear un ambiente laboral seguro y respetuoso, fomentando un espacio de trabajo inclusivo y libre de prejuicios.

Adicionalmente, la Dirección organizó un taller denominado “Incide, mi punto de partida”, en las diferentes Zonas y Subzonas de todo el país. Este contó con la participación de reconocidos conferencistas del país. El evento estuvo orientado a motivar a los servidores policiales a explorar y reafirmar sus convicciones más profundas, con el objetivo de integrar valores en su vida diaria y profesional.

Con la combinación de políticas de género, prevención de violencia y desarrollo motivacional, la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano busca instaurar una cultura organizacional que priorice el respeto, la inclusión y la excelencia profesional.

Figura 72



Incentivos.- Durante las visitas en territorio a nivel nacional, el Director Nacional de Administración de Talento Humano de la Policía Nacional del Ecuador, General de Distrito Henry Román Tapia Lafuente, ha implementado una política proactiva de reconocimiento del desempeño y la conducta ejemplar de los servidores policiales. En esta iniciativa ha entregado personalmente 1220 reconocimientos a los servidores policiales del nivel directivo y técnico operativo de la institución.

La estrategia detrás de estos reconocimientos es doble: por un lado, busca recompensar y hacer visible el compromiso y la dedicación de los servidores policiales en el cumplimiento de sus deberes y, por otro lado, actúa como un poderoso motivador para otros miembros de la institución, alentando el mejoramiento continuo del desempeño laboral y el comportamiento. Estos reconocimientos se entregan en ceremonias formales donde se destaca el trabajo sobresaliente de los servidores policiales, lo cual no solo fortalece la moral de los servidores policiales, sino que también fomenta un sentido de orgullo y pertenencia dentro de la institución. Además, tales actos sirven para reafirmar los valores y la cultura institucional de integridad y profesionalismo.

Actividades recreativas y culturales.- Como parte de las políticas implementadas por la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano, se implementaron en el nivel desconcentrado, en coordinación con los directores, comandantes y jefes, iniciativas culturales, sociales y deportivas, destinadas a mejorar la salud emocional de los servidores policiales y sus familias, enfocándose especialmente en la prevención del riesgo psicosocial.

Una de estas iniciativas destacadas fue la organización de la “Noche de la Familia Policial”. Este evento se concibió

bajo la premisa que la familia es el núcleo esencial de la sociedad, donde los padres desempeñan un papel crucial en el hogar, proporcionando un ambiente que fomenta el desarrollo integral de sus miembros. El evento, desarrollado con éxito en el año 2023, congregó aproximadamente a 1500 servidores policiales y sus familiares. Durante este evento cultural, se impartieron conferencias y se realizaron actividades que promovieron el fortalecimiento de los lazos familiares, destacando la importancia de la familia como pilar fundamental de la sociedad y de la institución policial.

Alianzas estratégicas.- La Dirección Nacional de Administración de Talento Humano, buscando el bienestar de los servidores policiales y sus familias realiza alianzas estratégicas con la empresa privada. La Cooperativa Aerotaxi brindó una reducción del 15% en las tarifas de transporte terrestre, al igual con diferentes papelerías a nivel nacional con un 5% del descuento al costo total de los útiles escolares de los hijos de los servidores policiales.

Por consiguiente, la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano de la Policía Nacional del Ecuador ha fortalecido significativamente el bienestar y el desarrollo profesional de sus servidores policiales, mediante estrategias enfocadas en capacitación continua, motivación, incentivos, actividades culturales y alianzas estratégicas que han promovido un ambiente inclusivo y un equilibrio entre la vida laboral y personal, reflejando un enfoque holístico hacia el bienestar de los servidores policiales.

Figura 73

“Noche de la Familia Policial”



Plan retorno y plan rotación de servidores policiales

El Departamento de Traslados y Designaciones de la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano, conforme a su planificación, puso en ejecución el presente Plan que está compuesto por dos fases esenciales: el Plan Retorno a su Domicilio y el Plan de Rotación. Este plan está orientado a mejorar el bienestar de los servidores policiales y de sus familias, garantizando un despliegue efectivo y alineado con los objetivos estratégicos de la institución.

En el Plan Retorno a su Domicilio, se priorizaron los siguientes parámetros para facilitar el retorno de los servidores policiales a sus domicilios: tiempo transcurrido fuera de su domicilio, grado jerárquico, estado civil, responsabilidades familiares, méritos y deméritos acumulados, nota de evaluación anual.

Una vez alcanzado el cien por ciento de la primera fase, se da inicio a la segunda fase, denominada Plan de Rotación, que consta los siguientes parámetros: numérico de servidores policiales del subsistema preventivo, tiempo de servicio en la unidad más de 2 años, cronología de los pases, estado civil, alertas registradas en el SIIPNE 3W, responsabilidades familiares, tabla de ponderación.

Para garantizar la transparencia y el compromiso con el proceso, se requiere que todos los servidores policiales firmen un acta de aceptación al momento de realizar el traslado y la designación correspondiente. Durante el año 2023, este plan ha logrado un impacto significativo, con un total de 10,862 servidores policiales beneficiados, que han retornado a su lugar de residencia completando su tiempo de servicio.

Este sistema de rotación, no solo facilita que los servidores policiales trabajen cerca de sus residencias, sino que también

mejora el clima organizacional y su salud mental. Además, ayuda a gestionar de manera eficiente el déficit o superávit de personal en las diferentes provincias. Por ejemplo, en Guayas, donde se requiere un orgánico de servidores policiales de 6.931, al momento cuenta con 5.061 servidores policiales, existiendo un déficit de 1.870. Para cubrir este déficit, se toma en consideración las provincias cercanas y con excedente de policías, asegurando que el tiempo de traslado no exceda las seis horas.

Por consiguiente, el Plan de Retorno a su Domicilio y el Plan de Rotación, ha impactado positivamente a 10.862 servidores policiales. Este enfoque bifásico, no solo ha permitido a los servidores policiales trabajar más cerca de sus hogares, también ha mejorado su calidad de vida y, además, ha facilitado la gestión eficiente del déficit y superávit de los servidores policiales a nivel provincial. La meticulosa planificación y ejecución de estos planes reflejan el desarrollo y bienestar de los servidores policiales y de sus familias.

Nuevos retos para la gestión del talento humano de la Policía Nacional del Ecuador

Es fundamental destacar que, en los últimos años, la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano ha experimentado significativas transformaciones con innovación tecnológica en sus procesos administrativos y operativos, ocasionado grandes cambios para los subsistemas de talento humano. Para el año 2024, la Dirección enfrenta el desafío de implementar una serie de instrumentos técnicos y modelos esenciales para la institución policial, con el objetivo de seguir mejorando y optimizando la eficiencia de la gestión policial. Estos instrumentos incluirán:

Figura 74

Instrumentos técnicos y modelos de la DNATH



Fuente: Autoría propia.

Por lo tanto, para la gestión de talento humano para el año 2024, se anticipa la implementación de instrumentos técnicos, sistematización y automatización de todos los procesos sustantivos y nuevos modelos para la gestión de talento humano.

Estas herramientas, que abarcan desde el Plan de Carrera, hasta los horarios de servicio de los servidores policiales, permiten optimizar los recursos logísticos y humanos para fortalecer la efectividad operativa y el desarrollo de los servidores policiales. Estos avances permitirán una alineación efectiva con los requerimientos de una seguridad integral moderna y tecnológicamente avanzada.

Cabe resaltar que este enfoque multidimensional garantizará al Estado ecuatoriano la capacidad de enfrentar y gestionar desafíos en tres ámbitos críticos: seguridad cibernética, seguridad ciudadana y mantenimiento del orden público. Esta nueva visión a largo plazo, de transformación, permitirá que la Policía Nacional del Ecuador sea una institución capaz de responder, de manera transparente y eficiente, a las complejidades del contexto de seguridad actual y del futuro.

Referencias

Becerra, Soto José de Jesús. Administración de la Mejora continua. MSC. 2003. UAG.

Bhaskar M. y Rocca C. (2021). La Inteligencia Artificial y las editoriales. *Revista digital Jstor. Trama & Texturas. No. 44 (2021)*, pp. 21-32.

CBSI. (2007) Curso Básico Sistema de *Comando de Incidentes*. International Resources Group. Primera Edición.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill Companies, Inc. México D.F. ISBN 978-Fayol, H. (1979). *Principios de la Administración Científica* (1a. ed.). Buenos Aires: el Ateneo.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Companies, Inc. México D.F. ISBN 978-970-10-7340-7.

Comando General. (2019). Resolución N. ^a 2019-237-CsG-PN. Doctrina Institucional de la Policía Nacional del Ecuador. 19 de junio 2019. Quito – Ecuador.

Constitución República de Ecuador. Artículo 164. Registro Oficial 449 de 20 de octubre de 2008. Quito- Ecuador.

Copeland, BJ. (2024) Inteligencia artificial. Enciclopedia Británica. <https://www.britannica.com/technology/artificial-intelligence>.

Canseco, G. (1997). *Desarrollo humano y calidad*. Valores y Actitudes. Limusa.

Chiavenato, I. (1994). *Administración: teoría, proceso y práctica*. San Pablo.

Chambers, E. (1998). *La guerra por los talentos* No. 3, pp. 44-57.

Dirección Nacional de Administración de Talento Humano. (2023). *Manual de descripción, valoración y clasificación de cargos*.

Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica. (2022). *Metodología para la Formulación de la Planificación Institucional. Versión 1.*

Downes, A. (2001). La planificación a Largo Plazo: acción y reestructuración institucionales en el Caribe. ILPES.

www.eclac.org/ilpes/publicaciones/xml/5/6325/lcl1438e.pdf

Foro Económico Mundial (2024). Seguridad cibernética. Delito cibernético. *Gestión: Carnegie*. Mellon University.

Ley N° 189. Ley Orgánica de la Policía Nacional. Registro Oficial N°189. Palacio Nacional del Ecuador. Quito, 28 de febrero de 1975.

Ley N° 2966. Ley de Personal de la Policía Nacional. Registro Oficial N°2966. Palacio Nacional del Ecuador. Quito, 01 de noviembre de 1978.

Ley N° 109. Ley Orgánica de la Policía Nacional. Registro Oficial N°368. Congreso Nacional del Ecuador. Quito, 24 de julio de 1998.

Ley N° 123. Ley de Personal de la Policía Nacional. Registro Oficial N°S-378. Congreso Nacional del Ecuador. Quito, 7 de agosto de 1998.

Ley N° 19. Código Orgánico de las Entidades de Seguridad Pública y del Estado. Registro Oficial, Órgano de Gobierno del Ecuador. Quito, de 21 de junio de 2017.

Mayorga, C., Vaca, H., Damián, I., & Salinas, R. (2021). *Plan Estratégico de la Policía Nacional del Ecuador con visión prospectiva 2021-2025.*

https://www.policia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/09/Plan-Estrategico-2025_compressed.pdf

Ministerio de Gobierno. (2020). Acuerdo Ministerial No. 0556. Reglamento de Carrera Profesional para las y los servidores policiales. Quito-Ecuador.

Ministerio del Interior. (2019). Acuerdo Ministerial No. 0080. Estatuto Orgánico de Gestión por procesos de la Policía Nacional. Quito-Ecuador.

Ministerio del Interior. (2012). Acuerdo Ministerial No. 2626. Nueva Estructura Orgánica de las Unidades Operativas Desconcentradas de la Policía Nacional. Quito-Ecuador.

Muñoz, Leyton (2005). *La Planificación Estratégica como Instrumento de Gestión Pública: Un Balance de Cinco Casos Regionales*. Centro de Estudios para el Desarrollo Regional.

http://descentralizacion.org.pe/apc-aa/archivos-aa/3c6bb51ada688b58c57cb18308d59d73/planifi_estrategica.pdf

Ossorio, Alfredo (2003). *Planeamiento Estratégico*. Instituto Nacional de Administración Pública.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2002). *Guía metodológica de planificación institucional*. <https://www.planificacion.gob.ec>

Suárez Álvarez J.E. (2010). Avances de la Ciencia de Policía en América Latina. *Revista Brasileira de Ciencias Policiais*.

Schwab K. (2017). The fourth industrial revolution. Founder and Executive Chairman, World Economic Forum.

Tapia L.H.R. (2022). *Informe de Gestión Institucional 2022*. PN-DNTH-PLANF-2023-061-INF. Quito – Ecuador.

Tapia L.H.R. (2023). *Informe de Gestión Institucional 2023*. PN-DNTH-PLANF-2023-061-INF. Quito – Ecuador.

Terry, G. R. (1976). *Principios de Administración*. El Ateneo.

Tünnerman, C. (2008). *Modelos Educativos y Académicos*. Editorial Hispamer.

Villalobos M. (1985). *Cronología Histórica de la Policía Ecuatoriana*.

Warren B. (1985). *Líderes las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Editorial Norma.

Werther, W. B., Davis, K., Guzmán Brito, M. P., & Mejía Gómez, J. (2014). *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano* (7a. ed. --). México D.F.: Mc Graw-Hill.

Repositorio digital



Video lanzamiento del libro











Aval académico de:



Con el auspicio de:

